

LATAM FORTALECE SU CAPACIDAD OPERATIVA

INFORME:
POLÍTICAS
DEI

TAILOY PROYECTA CRECER 6% EN VENTAS ESTE AÑO

Forbes

PERÚ

LEERLA ES NEGOCIO | JUNIO-JULIO 2026

CINDY REÁTEGUI
PROPIETARIA Y GERENTE DEL
GRUPO LA PATARASHCA

SOLANGE CUADROS
GERENTE GENERAL DE
PERU LNG

DENISE LABARTHE
CEO DE TOTTUS PERÚ

LAS 50 MUJERES MÁS PODEROSAS DE PERÚ

LÍDERES DE ALTO IMPACTO QUE INSPIRAN, REDEFINEN E IMPULSAN EL CRECIMIENTO
DE SUS INDUSTRIAS Y PROMUEVEN EL CIERRE DE LA BRECHA DE GÉNERO EN EL PAÍS.

MÁS: VOLCAN BUSCA DIVERSIFICAR SU CARTERA DE METALES

FORBES PERÚ S/ 30



0 677144 134542

ROLEX PRESENTA

OYSTER STORY

CELEBRAMOS 100 AÑOS
DE UN ÍCONO

EN [ROLEX.COM](https://www.rolex.com)


ROLEX



MUJERES EXTRAORDINARIAS

En su último “Informe global sobre la brecha de género”, el Foro Económico Mundial actualizó el tiempo que se tardará en lograr la paridad global de género: 123 años. En los últimos 12 meses, según el organismo multilateral, se logró una reducción de 11 años y América Latina figura entre las tres regiones que están en condiciones de cerrar la brecha en el próximo siglo.

La posición de Perú en esta materia, sin embargo, está lejos de ser de liderazgo. El país ostentó el puesto 15 entre 23 economías en el Global Gender Gap regional y se encuentra a la cola en indicadores como la igualdad salarial para trabajos similares o en participación de mujeres en trabajos profesionales y técnicos.

En el ecosistema empresarial, es evidente el avance que ha habido en el desarrollo y promoción de políticas que buscan cerrar la brecha de género. Para que el cierre de esta brecha se dé este siglo, sin embargo, es necesario seguir impulsando medidas concretas, que permitan que las mujeres asciendan a los liderazgos sin los obstáculos que no tienen sus pares hombres, y tengan los mismos salarios por las mismas posiciones, entre otras cosas. En 2025, el porcentaje de mujeres CEO en el país era del 15%, según el estudio “IPA E Mide” del 2025, de IPA E Acción Empresarial con Apoyo



LAURA VILLAHERMOSA

Editora general de
FORBES PERÚ



lvillahermosa@forbes.pe

Consultoría e Ipsos Perú, una cifra que contrasta con el 24% que se alcanzó en 2021.

Por otro lado, el segundo “Informe sobre la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en el sector privado 2025”, del estudio Vinatea & Toyama, reveló que un 12,5% de los líderes declara no tener una política de diversidad, equidad e inclusión (DEI) formalizada e implementada y tampoco tener planes de establecerla en el corto o mediano plazo. La brecha de género, asimismo, alcanzó el 27,2% en 2025, según el Instituto Peruano de Economía.

En este contexto, presentamos una edición de nuestro listado de Las 50 Mujeres Poderosas de Perú, que presenta

a medio centenar de peruanas que están redefiniendo el poder a nivel local y que con su liderazgo están inspirando a otras mujeres a seguir avanzando en sus industrias.

Tres de ellas protagonizan nuestra portada: Denise Labarthe, CEO de la cadena de supermercados Tottus Perú; Solange Cuadros, gerente general de la compañía de hidrocarburos Peru LNG; y Cindy Reátegui, propietaria y gerente del grupo gastronómico y turístico de Amazonas La Patarashca, y nos dan a conocer su historia y planes.

En este número presentamos también el camino que están trazando diversas grandes y medianas empresas a nivel local. Manuel Van Oordt, CEO de Latam Airlines Perú, da detalles sobre sus resultados en un año marcado por la coyuntura electoral y la alza de precios de los combustibles. Además, destaca cómo sus eficiencias serán clave en su estrategia y revela la inversión detrás de su nuevo centro de mantenimiento en línea que se inaugura en junio y con el que espera fortalecer su capacidad técnica y operativa.

Luis Herrera, CEO de Volcan Compañía Minera, por otro lado, explica cómo impulsó la sostenibilidad financiera y eficiencia operativa de la compañía, que pasaba por fuertes problemas y requeriría de una importante reestructuración operativa. **F**

• DIRECTORIO •

Editora general de FORBES PERÚ
LAURA VILLAHERMOSA
lvillahermosa@forbes.pe

Editor ejecutivo de
FORBES PERÚ
HUGO FLORES CÓRDOVA
hflores@forbes.pe

Reporteras
MANUELA ZURITA
mzurita@forbes.pe

LUCERO CHÁVEZ QUISPE
lchavez@forbes.pe

Social Media
ISMAEL RIVERA
social@forbes.pe

Editora de video y fotografía
KAREN CANDIOTTI
kcandiotti@forbes.pe

Corrector de estilo
DANIEL ARENAS

Director de Arte LATAM
RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ

Diseño
OSCAR NICOLÁS CASTILLO

Country manager Perú
GABRIELA CUBA BAIOCCHI
gcuba@forbes.pe

Gerente de Administración y Finanzas
DORIS ROQUE
droque@forbes.pe

CARLA SILVA
csilva@forbes.pe

Ejecutivas comerciales
CLAUDIA MUÑOZ
cmunoz@forbes.pe

GISELLA FERRARI
gferrari@forbes.pe

Jefa de Marketing
ADRIANA BRAYO-MEJÍA
abravo@forbes.pe

CEO
DANTE ACEVEDO RICARDEZ

Managing director
MARIANO BENITEZ

CDO
CARLOS VALERIO

Senior advisor
ENRIQUE CARRASCO

Editor in chief
GIORGIO ARTURI

Editorial Director for Forbes Latin America: **JONATHÁN TORRES**

FORBES MEDIA, LLC

Steve Forbes
Chairman & Editor-in-Chief
Sherry Phillips
President & CEO
Randall Lane
Chief Content Officer
Peter Hung
President, Licensing & Branded Ventures
Kerry A. Dolan
Assistant Managing Editor

Global Editions
Mathew Sevin
Director, Branded Ventures
MariaRosa Cartolano
General Counsel
Nikki Koval
Vice President & Assistant General Counsel

Forbes Perú, No. 26, junio-julio 2026

FORBES PERÚ EDITION is published by CASA PLINIO, S. A. DE C. V.
under a license agreement with Forbes IP (HK) Limited, 21/F, 88 Gloucester Road,
Wanchai, Hong Kong.
FORBES is a registered trademark used under license from FORBES LLC.

Impresa en METROCOLOR SA. Av. Los Gorriones 350, La campiña, Chorrillos, Lima, Perú

• **CONTENIDO** •**LAS 50 MUJERES MÁS
PODEROSAS DE PERÚ**

“FORBES PERÚ” PRESENTA UNA NUEVA EDICIÓN DE SU RELEVANTE LISTADO, QUE RECONOCE A MUJERES QUE INSPIRAN E INFLUYEN EN SUS ÁREAS DE TRABAJO, PERO QUE TAMBIÉN BUSCAN CERRAR BRECHAS DE GÉNERO Y ACABAR CON LOS ESTEREOTIPOS EN EL PAÍS (PÁGINA 31).



FOTO: KAREN CANDIOTTI

FRONTAL**6• FOTO HÍDRICA**

Un estudio sobre la percepción del uso de recursos hídricos a nivel global.

NEGOCIOS**12• DESPEGUE DE EFICIENCIAS**

Latam Airlines Perú alista la apertura de su nuevo centro de mantenimiento en línea mientras genera eficiencias para afrontar el alza de precios de los combustibles.

16• LA HORA DE LA REACTIVACIÓN

Con un incremento de las ventas durante el primer trimestre, Volcan Compañía Minera iniciará la producción de su nueva unidad minera Romina.

24• MÁS EXPANSIÓN

Tai Loy quiere potenciar su facturación en 2026 mediante la apertura de nuevas tiendas y un segundo almacén en Bolivia.

28• SABOR LOCAL

La historia y estrategia de la marca de aceite peruana Santolivo, que apunta a incrementar sus ventas gracias al lanzamiento de nuevos productos de aceite vegetal y la apuesta por otras categorías.

ESPECIALES**46• RADIOGRAFÍA DE LA INCLUSIÓN**

Las empresas peruanas avanzan en la implementación de los programas DEI, pero aún les falta trabajar iniciativas más allá de la brecha de género.

LIFE**74• BALANCE CORRECTO**

Encontrar el espacio donde convergen técnica y armonía guía la práctica del arquitecto David Mutal.

Celaris Energy, energía estratégica para las empresas

La transición energética y la acelerada transformación digital redefinen las necesidades energéticas de las industrias. En este nuevo escenario, la energía dejó de ser un servicio esencial para convertirse en un factor estratégico de competitividad, inversión y crecimiento económico.



Desde Celaris Energy, María del Pilar Matto lidera una visión que entiende la energía como motor de desarrollo y competitividad.

La revolución tecnológica y el avance hacia una economía más sostenible están transformando el mapa energético global. Inteligencia artificial, centros de datos, automatización industrial y servicios digitales elevan el consumo eléctrico. Al mismo tiempo, gobiernos y empresas aceleran sus metas de descarbonización y su apuesta por energías renovables.

Para María del Pilar Matto, CEO de Celaris Energy, este escenario representa una oportunidad para impulsar una matriz más moderna y competitiva en el Perú, capaz de acompañar el crecimiento de industrias más tecnológicas y demandantes de energía confiable.

“La energía se ha convertido en una decisión estratégica para las empresas. Acceder a un suministro confiable, competitivo y sostenible será determinante para impulsar productividad, atraer inversión y sostener el crecimiento de industrias que avanzan hacia

la digitalización y automatización”, señala Matto.

A nivel global, grandes compañías incrementan su demanda energética para sostener operaciones intensivas en tecnología. En Perú, esta transformación se refleja en las inversiones empresariales: durante 2024, las empresas destinaron más de US\$50 millones a inteligencia artificial. Además, sectores como minería, agroindustria, manufactura, telecomunicaciones y logística aceleraron procesos de automatización y analítica para fortalecer su competitividad.

ALIADO PARA INDUSTRIAS COMPETITIVAS

En este contexto, Celaris Energy —que forma parte de Celsia— impulsa una visión para acompañar la transformación del sector empresarial en las próximas décadas, a través de generación y comercialización de energía 100% renovable no convencional, confiable y competitiva.

Con una cartera diversificada enfocada

en sectores intensivos en consumo energético —minería, agroindustria, manufactura, transporte y logística—, la compañía desarrolla propuestas personalizadas y contratos PPA de corto, mediano y largo plazo diseñados según las necesidades operativas, financieras y estratégicas de cada cliente.

“Las empresas necesitan aliados que los respalden en su crecimiento con energía renovable, confiable y competitiva. Nosotros nos enfocamos en ser parte activa de esa transformación, impulsando proyectos e infraestructura que fortalezcan la competitividad, innovación y desarrollo de las industrias peruanas”, sostiene Matto.

Celaris Energy reafirma así su compromiso de acompañar la transición energética y la transformación digital del Perú, promoviendo infraestructura moderna y un modelo más limpio, competitivo y preparado para responder a las nuevas demandas de una economía cada vez más tecnológica.

Por Joselin Cuartas Barrios

HUELLA HÍDRICA

EL ESTUDIO ECOLAB WATERMARK COMPARTE LAS PERCEPCIONES DE LOS CONSUMIDORES SOBRE EL USO DE LOS RECURSOS HÍDRICOS EN LAS EMPRESAS Y LAS ACCIONES EN PRO DE SU APROVECHAMIENTO RESPONSABLE. LA CONSERVACIÓN DEL AGUA Y EL IMPACTO DE LA IA EN LA DEMANDA SON ALGUNAS DE LAS PREOCUPACIONES REVELADAS POR LA CONSULTA.

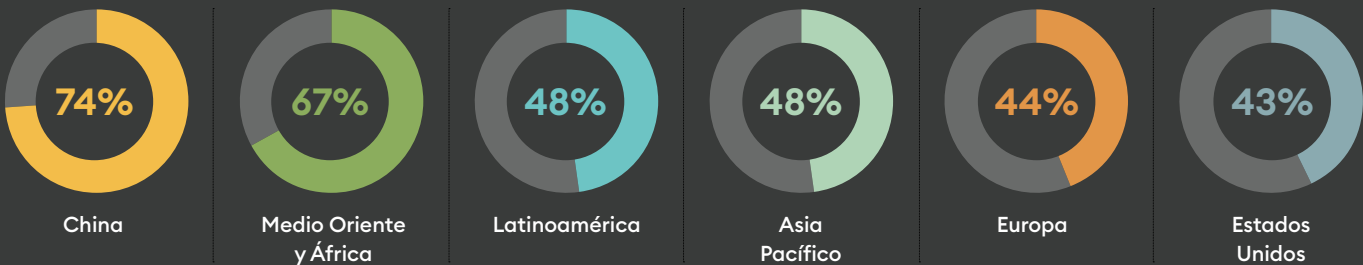
LO QUE DICEN LOS CONSUMIDORES:

1 ¿Qué recursos se utilizan para respaldar operaciones de IA según los consumidores?

REGIÓN	ENERGÍA	AGUA
 China	81%	77%
 Medio Oriente y África	78%	61%
 Latinoamérica	68%	51%
 Asia Pacífico	60%	43%
 Europa	59%	46%
 Estados Unidos	55%	46%

Los centros de datos consumirán más de **1 billón** de galones de agua dulce al año para 2027.

2 Para algunas regiones del mundo, la confianza en que las empresas están realmente reduciendo, reutilizando, recuperando, restaurando y reciclando agua en sus operaciones está por debajo del 50%:



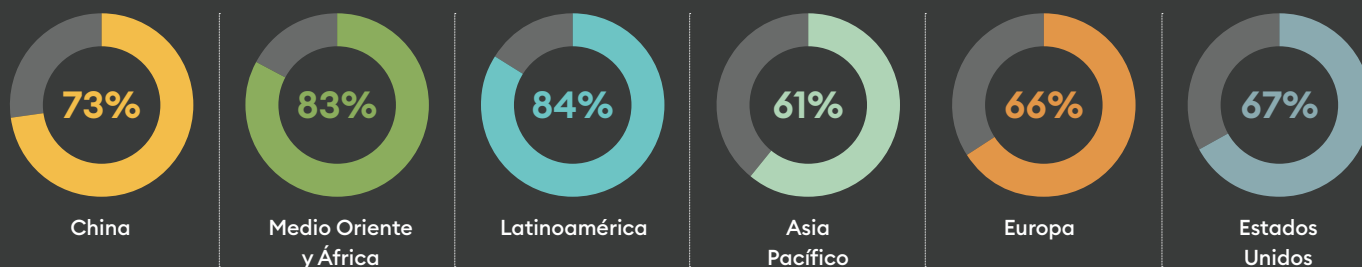
PERCEPCIÓN SOBRE LA HUELLA HÍDRICA DE LAS EMPRESAS

3 ¿Cuántos consumidores consideran que las empresas deben invertir en tecnología e infraestructura para proteger los recursos hídricos ante el cambio climático?

REGIÓN	TECNOLOGÍA	INFRAESTRUCTURA
 China	77%	76%
 Medio Oriente y África	82%	82%
 Latinoamérica	84%	85%
 Asia Pacífico	71%	70%
 Europa	72%	71%
 Estados Unidos	68%	67%

Hacia 2030 se proyecta un déficit del **56%** entre la oferta y la demanda de agua dulce.

4 Por lo menos tres quintas partes de los consumidores aseguran que la escasez de agua puede abordarse eficazmente. Sorprende el positivismo de Latinoamérica.



5 En cuatro de las seis regiones, los consumidores creen que las empresas han hecho menos o lo mismo que otras entidades para la conservación del agua en sus respectivos países.

Entidad	 China	 Medio Oriente y África	 Latinoamérica	 Asia Pacífico	 Europa	 Estados Unidos
EMPRESAS	80%	63%	42%	48%	45%	47%
INDIVIDUOS	79%	69%	55%	49%	56%	58%
GOBIERNO	84%	79%	48%	46%	45%	48%
SIN FINES DE LUCRO	79%	67%	60%	50%	54%	56%

Fuente: Ecolab Watermark Study

GEORGIA



CONVOCANDO A LA SELECCIÓN IDEAL

C

omo cada cuatro años, se vive nuevamente la fiebre mundialista, oportunidad en la que cada director técnico enfrenta una disyuntiva que trasciende el fútbol: ¿Debe convocar al jugador joven, veloz e intenso, o al veterano que ya no recorre la cancha con la misma potencia, pero entiende el partido antes de que ocurra? Esa misma pregunta, trasladada al mundo empresarial, inquieta a los CEO, comités ejecutivos y consejos directivos: ¿Qué talento merece estar en la cancha cuando la organización juega sus partidos decisivos?

La comparación no es retórica porque, en el fútbol y la gestión, seleccionar talento no implica premiar trayectorias ni apostar ciegamente por el futuro, sino construir una combinación competitiva. El jugador joven aporta energía, velocidad, plasticidad, familiaridad tecnológica y disposición para aprender nuevos modelos. En la empresa, ese perfil se asocia con agilidad digital, comodidad frente a la inteligencia artificial generativa y menor resistencia

al cambio. Pero confundir novedad con superioridad supone un riesgo directivo: la juventud puede traer impulso, pero también precipitación; puede incorporar herramientas, pero no necesariamente criterio; puede dominar la interfaz, pero no siempre comprender las consecuencias humanas y estratégicas de una decisión.

El profesional experimentado, como el futbolista veterano, no siempre deslumbra a primera vista, pero suele ser decisivo cuando el partido se complica. No siempre corre más, pero suele leer mejor. Puede anticipar riesgos, contener conflictos, negociar con actores difíciles, preservar la memoria institucional y transmitir serenidad cuando el entorno se desordena. En organizaciones sometidas a presión tecnológica, volatilidad reputacional y cambios regulatorios, la experiencia deja de ser nostalgia para convertirse en una infraestructura cognitiva que conserva errores cometidos, acuerdos negociados, crisis enfrentadas y matices que ningún *dashboard* captura.

El problema aparece cuando la edad reemplaza al juicio sobre la contribución real. Prescindir de empleados mayores por considerarlos lentos, poco digitales o menos adaptables puede empobrecer la inteligencia colectiva. Pero retenerlos solo por gratitud histórica, sin exigir actualización y colaboración intergeneracional, también puede derivar en inmovilismo. Apostar solo por talento joven puede producir una organización brillante, pero frágil ante la presión; confiar solo en la experiencia puede generar prudencia excesiva, burocracia y pérdida de velocidad competitiva.

La pregunta correcta para un CEO no debería ser cuántos años tiene una persona, sino qué valor agrega al sistema organizacional. Una empresa competitiva no rejuvenece expulsando experiencia ni se vuelve sabia bloqueando el relevo. Convoca, como los grandes técnicos, a quienes mejor entienden el partido que viene, leen el contexto con lucidez y convierten las fortalezas reales del equipo en una ventaja competitiva. **■**

**ROSA MARÍA
FUCHS**

*Jefa del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico

LIDERAR O REZAGARSE EN LA ECONOMÍA TOKENIZADA

El sistema

financiero ya no está en una fase de exploración. La tokenización, los activos digitales y la inteligencia artificial están redefiniendo la base sobre la que opera la banca. El desafío ya no es comprender el cambio, sino ejecutarlo con la velocidad y el enfoque adecuados.

Hoy, la brecha entre visión y acción es evidente. Aunque la mayoría de las instituciones financieras reconoce el potencial de estas tecnologías y anticipa asumir múltiples roles en

la economía digital hacia 2030, solo una minoría ha logrado avanzar hacia su implementación concreta.

En América Latina, esta realidad también puede apreciarse. La tokenización ha ganado relevancia en la agenda estratégica, pero sigue lejos de alcanzar una escala significativa. Las instituciones proyectan posicionarse como operadores de procesos integrales, proveedores de servicios digitales y custodios de activos. No obstante, la adopción efectiva aún es limitada.

El potencial, sin embargo, es claro. Más allá de la innovación tecnológica, la tokenización ofrece una oportunidad concreta para mejorar la eficiencia del sistema financiero, optimizar la coordinación entre actores y habilitar nuevos modelos de negocio. Traducir ese potencial en capacidades reales será determinante para competir en los próximos años.

En paralelo, las monedas digitales de bancos centrales como las stablecoins están generando expectativas de cambio en los modelos tradicionales. En la región, los ejecutivos anticipan impactos no solo en los sistemas de pago, sino también en la dinámica de los depósitos.

No obstante, esta transformación no está exenta de desafíos. La falta de interoperabilidad entre plataformas y la fragmentación regulatoria continúan siendo barreras críticas en América Latina, limitando la posibilidad de escalar iniciativas y avanzar hacia ecosistemas integrados. A esto se suma la necesidad de modernizar la infraestructura tecnológica. La convergencia entre inteligencia artificial y tokenización emerge como un habilitador clave para la próxima generación de servicios financieros.

Para el Perú, este contexto representa una oportunidad estratégica. No se trata solo de adoptar nuevas tecnologías, sino de integrarlas con un enfoque claro en eficiencia, innovación e inclusión financiera. La clave estará en avanzar de manera coordinada, con visión de largo plazo y capacidad para transformar el potencial en resultados concretos. **F**

CINDY
SANDOVAL

*IBM Software Manager para Perú, Bolivia y Ecuador

Financiera Efectiva inicia su era como banco digital con Efectibank

Banco Efectiva S.A. inicia operaciones bajo la marca Efectibank con una propuesta que amplía el acceso digital a servicios financieros y fortalece su oferta de valor. Esta nueva etapa tiene como eje central la digitalización y la experiencia del usuario tanto de peruanos como migrantes.



Juan Carlos Del Alcázar
Gerente general de Efectibank

Financiera Efectiva recibió la autorización de conversión otorgada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) para iniciar operaciones como Banco Efectiva. Bajo su marca comercial Efectibank será el primer banco digital en el país con presencia física a nivel nacional. Este paso estratégico expande el acceso a servicios financieros y amplía su oferta de valor.

La transformación marca un hito para una institución con más de 25 años de experiencia y 2,6 millones de peruanos atendidos. La licencia bancaria refleja una evolución orientada a ofrecer finanzas personales simples, ágiles y seguras, alineadas con las nuevas necesidades del mercado.

Esta conversión a banco forma parte de un proceso de transformación iniciado en 2021, periodo en el que la institución

invierte en fortalecer sus capacidades tecnológicas, optimizar procesos y ampliar su oferta de productos financieros.

“Esta conversión nos permite consolidar nuestro proceso de transformación digital, evolucionando nuestra propuesta de valor para seguir siendo aliados del crecimiento de nuestros clientes en todo su ciclo financiero, desde el crédito de consumo hasta el ahorro y diversos medios de pago”, señaló Juan Carlos Del Alcázar, gerente general de Efectibank.

BANCO DIGITAL CON PRESENCIA NACIONAL

Efectibank inicia esta nueva etapa respaldado por su trayectoria y presencia nacional. Actualmente cuenta con agencias en las 220 tiendas del Grupo EFE (Tiendas Efe, La Curacao y Motocorp) y más de 800 puntos de contacto en establecimientos aliados vinculados a tecnología, motos y mejoramiento del hogar.

Esta infraestructura complementa su estrategia digital para ampliar el acceso a servicios financieros en segmentos que históricamente han enfrentado mayores barreras de inclusión.

BANCA SIMPLE, DIGITAL Y HUMANA

Efectibank apuesta por la digitalización como eje transversal, facilitando el acceso a servicios financieros a través de canales remotos y plataformas tecnológicas alineándose con las tendencias de la banca moderna.

Con una oferta integral digital centrada en el usuario, más de 25 años de experiencia en crédito de consumo y microfinanzas y el respaldo del Grupo EFE, Efectibank se consolida como una alternativa que acerca servicios financieros ágiles y accesibles a más peruanos y migrantes en todo el país.

Por Hugo Flores Córdova

Foto: Karen Candiotti

VIENTOS DE EFICIENCIA

CON UNA INVERSIÓN DE US\$ 23 MILLONES, LATAM AIRLINES PERÚ ABRIRÁ SU NUEVO CENTRO DE MANTENIMIENTO EN LÍNEA, CON EL QUE ESPERA POTENCIAR LAS REPARACIONES E INSPECCIONES PREVENTIVAS DE SU FLOTA. PESE AL COMPLEJO CONTEXTO LOCAL Y AL ALZA DE LOS COMBUSTIBLES, MANUEL VAN OORDT, CEO DE LA COMPAÑÍA, VE CON OPTIMISMO EL 2026.

El turismo en el Perú genera sentimientos encontrados para muchos de los actores involucrados en esta actividad productiva. Por un lado, les preocupa la carencia de infraestructura y los problemas con los servicios estatales, pero también les provoca entusiasmo su elevado potencial de crecimiento, lo que puede hacer despegar diversos negocios. Este segundo punto es el que destaca Manuel Van Oordt, CEO de Latam Airlines Perú, sobre el mercado doméstico. “Latam tiene una visión de largo plazo en el Perú”, dice el líder de la compañía, que en 2026 cumple 27 años en el país.

Actualmente, Latam Airlines Perú vuela a 19 ciudades a nivel nacional y tiene alrededor de 210 vuelos domésticos diarios. “Quisiéramos volar a más destinos. Todavía hay muchos más lugares del Perú que necesitan conectividad aérea. El país tiene una geografía supercomplicada. Entonces,

la conectividad aérea termina siendo fundamental para unir muchas regiones”, afirma Van Oordt. Aunque el número total de pasajeros transportados en el país aún no se equipara a los niveles de la prepandemia, la empresa tuvo resultados locales importantes en 2025. Ese año, Latam Airlines Perú transportó a 15,1 millones de pasajeros (entre vuelos domésticos e internacionales), cifra mayor en 7% a la de 2024. En 2025 también movilizó alrededor de 100.000 toneladas de carga, un 27% más que el año previo.

Los planes locales no se detienen en 2026. Van Oordt detalla que, desde junio, la empresa tendrá dos vuelos diarios entre Lima y el renovado Aeropuerto de Anta (Áncash). “El primer trimestre de 2026 ha sido bueno. Hemos visto crecimiento de pasajeros”, señala el CEO. ¿Qué nuevos destinos locales conectará la empresa en el futuro? Según Van Oordt, hay potencial en los aeropuertos de Chimbote,





Tingo María y Andahuaylas en la medida que el Estado reacondicione y desarrolle la infraestructura para que estos sean capaces de recibir vuelos comerciales modernos.

Los expertos confirman los beneficios de esta apuesta por infraestructura planteada por Van Oordt. De acuerdo con Enrique Juárez, coordinador académico de Ingeniería Civil y Ambiental de la UTEC, la infraestructura aeroportuaria es un factor clave para el desarrollo del sector aéreo. “Su fortalecimiento permitiría mejorar significativamente la eficiencia de las operaciones, facilitar la modernización de las aerolíneas y promover una mayor descentralización de rutas. Esto se traduciría en una oferta más amplia y competitiva para los pasajeros, menores tiempos de espera y retrasos, optimización de costos operativos —al reducir escalas innecesarias— y un mayor impulso al turismo y la conectividad regional del país”, dice el catedrático.

El incremento de frecuencias es otro frente en el que ha trabajado Latam Airlines Perú. “Hemos venido aumentando las frecuencias en casi todas las ciudades a las que volamos”, destaca el CEO. Aunque señala que es posible seguir aumentando el número de vuelos que ofrece la empresa, menciona que también es necesario un mejoramiento de la infraestructura en los aeropuertos en los que ya opera. “Por ejemplo, el aeropuerto de Juliaca necesita una reparación muy grande. Hace poco se ha anunciado que se ha llegado a un acuerdo entre el concesionario y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Se va a hacer la reparación que necesita ese aeropuerto. Pero por un tiempo va a tener que cerrar mientras [esta] se hace. Es una obra necesaria para seguir creciendo”, afirma.

En lo que respecta a vuelos internacionales, el escenario para la compañía es más complejo. El CEO de Latam



Airlines Perú asegura que la empresa decidió dejar de ofrecer vuelos a ciertos destinos (como Orlando, Floriánópolis, Tucumán, entre otros), ya que Lima Airport Partners (LAP), la firma responsable de operar el nuevo aeropuerto de Lima, empezó a cobrar este año la Tarifa Unificada por Uso de Aeropuerto (TUUA) de transferencia —valorizada en US\$ 11,86— a pasajeros que hacen conexión en la capital para tomar vuelos internacionales. Aunque LAP sostiene que este cobro está estipulado en su contrato, Van Oordt señala que son los pasajeros de conexión los que ayudan a sustentar financieramente la creación de nuevas rutas internacionales. Asegura, en ese sentido, que no es conveniente que la tasa se cobre, ya que los competidores que tiene el aeropuerto de Lima en la región, como los aeropuertos de Bogotá y Panamá, no lo hacen. Además, resalta que eliminar esa tarifa podría impulsar el desarrollo de servicios turísticos en la capital enfocados en los pasajeros de conexión.

CONFORT DEMANDADO

El Lounge Latam, inaugurado por la empresa en agosto del año pasado en el nuevo aeropuerto de Lima, ya recibe alrededor de 30.000 pasajeros al mes.

SALUD FINANCIERA

LATAM Airlines Group (el holding al que pertenece Latam Airlines Perú) reportó utilidades netas de US\$ 576 millones en el primer trimestre de 2026, un 62,1% más respecto al mismo periodo del año previo.

Van Oordt también menciona que otro elemento por el que el cobro de esa TUUA de transferencia no es conveniente es que el país todavía no recupera la cantidad de visitantes extranjeros que se tenía en la prepanemia. De hecho, de acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el Perú recibió más de 4,15 millones de visitantes internacionales el año pasado, una cifra superior

en 4,1% frente a 2024, pero que aún representa solo el 78,8% de lo que se tenía en 2019.

“Lamentablemente, Lima hoy tiene menos ciudades conectadas [internacionalmente] que hace seis meses. Desde Latam hemos cancelado seis rutas y hemos dejado de crecer en otras dos”, dice el CEO y señala que, si se mantiene la TUUA, no es viable reactivar esas rutas internacionales ni crear nuevas en las que Lima sea un destino de conexión. “Este año no estamos creciendo en ninguna ruta internacional, porque no se están dando las condiciones para hacerlo”, finaliza. No obstante, señala que espera que el Estado y LAP se pongan de acuerdo para eliminar la mencionada tasa.

INVERSIÓN CONCRETADA

Pese a la coyuntura, la apuesta de la empresa por el país no se enfría. En el segundo semestre de este año, la compañía inaugurará el Centro de Mantenimiento en Línea, con el que

espera generar eficiencias operativas, ahorro energético y generación de empleo especializado. En total, la firma ha invertido US\$ 23 millones en este complejo, destaca Van Oordt.

El ejecutivo revela que, desde hace muchos años, la empresa deseaba contar con un espacio para hacer las tareas de mantenimiento de línea (chequeos preventivos e inspecciones preventivas) en la mayor cantidad de aviones de manera simultánea. Ello será posible, afirma, con esta nueva infraestructura ubicada en el nuevo aeropuerto, la cual ayudará a que el staff de Latam Airlines Perú trabaje en mejores condiciones de iluminación, acceso a repuestos y más conexiones eléctricas, entre otras fortalezas.

Esta infraestructura permitirá atender hasta 18 aeronaves Airbus A320 o 6 Boeing 767/787 simultáneamente. “Es un cambio importantísimo, sobre todo de cara a nuestras personas, para que nuestro equipo tenga un ambiente de trabajo más cómodo, seguro y conveniente”, dice el CEO.

PREOCUPACIONES Y DESAFÍOS

Manuel Van Oordt señala que algunos desafíos que tendrá Latam Airlines Perú están en dos frentes. El primero es el ruido electoral y el cambio de Gobierno (al cierre de esta nota no se sabía quién era el ganador de la segunda vuelta presidencial). “Este año debería haber sido un año de mayor crecimiento que el previo. Ahora viene un momento electoral que va a ralentizar un poco el crecimiento. Esperemos que el panorama político y la instalación del nuevo gobierno sigan manteniendo un buen desempeño de la economía y sigamos viendo mayores crecimientos”, afirma.

El otro gran desafío presente en el negocio, y que afecta a todas las aerolíneas, es el aumento del precio de los combustibles producto del conflicto entre Estados Unidos e Irán. “Eso tiene un impacto muy significativo en los



NUESTROS PLANES ORIGINALES PROYECTAN UN CRECIMIENTO MAYOR QUE EL DE 2025, TANTO EN OFERTA COMO EN PASAJEROS TRANSPORTADOS. SIN EMBARGO, VARIABLES COMO EL COBRO DE LA TUUA Y EL PRECIO DEL COMBUSTIBLE NOS OBLIGAN A MANTENER ESTAS ESTIMACIONES BAJO REVISIÓN PERMANENTE Y MES A MES”.

MANUEL VAN OORDT

CEO DE LATAM AIRLINES PERÚ

costos”, señala el CEO de Latam Airlines Perú. Justamente, el precio del jet fuel creció en alrededor de 100% en abril en comparación con el mismo mes de 2025.

“El combustible no es un costo que una aerolínea pueda reducir fácilmente porque está directamente atado a su operación central. Cuando el precio sube, el margen se comprime de inmediato, y las opciones son básicamente tres: trasladar el costo al pasajero, absorberlo o gestionarlo financieramente”, comenta Manuel Carpio Rivero, profesor de Pacífico Business School, sobre la coyuntura en el sector.

Ante este escenario de volatilidad e incertidumbre, el CEO de Latam Airlines Perú dice que la empresa no está apostando por aumentar el precio de los pasajes, sino por medidas como control de costos y generación de eficiencias. “Tenemos que ser muy disciplinados y conscientes de nuestros costos para buscar eficiencias que nos permitan compensar el alza en el precio de un insumo fundamental para nuestra operación”, manifiesta.

Justamente, Carpio señala que el traslado al pasajero —vía tarifas o recargos de combustible— tiene un límite claro, porque, en mercados con competencia intensa, subir precios unilateralmente puede significar perder *market share*. “Latam, por ejemplo, opera en mercados donde compite con aerolíneas de bajo costo que tienen estructuras más ligeras, así que el margen de maniobra es acotado”, dice.

Para el experto de Pacífico Business School, el camino de la eficiencia operacional y el fortalecimiento de la gestión financiera (señalado por el propio CEO de Latam Perú) es el más pertinente en la actual coyuntura. “La eficiencia operacional es clave: optimizar la planificación de rutas para reducir tiempos de vuelo, modernizar la flota hacia aviones más eficientes en consumo y gestionar mejor el peso embarcado. Hay aerolíneas que han reducido el peso del menú de a bordo, de los manuales físicos, incluso del diseño del asiento para ganar eficiencia. Parecen detalles menores, pero en escala y con la frecuencia de operaciones que manejan estas empresas, hacen diferencia real en el resultado”, comenta Carpio sobre lo que sucede en el sector.

Por ahora, la empresa evita hacer proyecciones sobre su crecimiento en 2026. “Nuestros planes originales proyectan un crecimiento mayor al de 2025, tanto en oferta como en pasajeros transportados. Sin embargo, variables externas como el cobro de la TUUA a pasajeros en conexión y el precio del combustible nos obligan a mantener estas estimaciones bajo revisión permanente y mes a mes”, dice Van Oordt.

Pese a los desafíos, Van Oordt mantiene una mirada optimista sobre el país. “Perú está rezagado en cuanto a crecimiento cuando nos comparamos con otros países de la región. Todavía tenemos espacio para seguir creciendo y conectando”, resalta el CEO. **15**

Por **Manuela Zurita**

TIEMPO DE REACTIVACIÓN

LUIS HERRERA, CEO DE VOLCAN COMPAÑÍA MINERA, EXPLICA LA ESTRATEGIA QUE LIDERÓ PARA IMPULSAR LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA FIRMA A DOS AÑOS DEL INGRESO DE TRANSITION METALS AG COMO SOCIO MAYORITARIO. CON UN INCREMENTO DE LAS VENTAS DEL 30% DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE, EN JULIO LA EMPRESA INICIARÁ LA PRODUCCIÓN DE LA UNIDAD MINERA ROMINA. TAMBIÉN EVALÚA INTERNACIONALIZAR SU OPERACIÓN.

Economía de guerra. Así denomina Luis Herrera, CEO de Volcan Compañía Minera, al período comprendido entre 2023 y 2024, desde que Glencore vendiera el 63% de su participación en la compañía minera con cuatro unidades mineras polimetálicas —principalmente de plata y plomo— a Transition Metals AG, del grupo de origen argentino Integra Capital.

Herrera asumió su liderazgo en noviembre de 2023, tras renunciar a Glencore (donde se desempeñó como *trader* de zinc y cobre y trabajó por más de 10 años). “La magnitud de trabajo y esfuerzo que [Volcan] requería para ver los frutos fue lo que me motivó para decir ‘tomo el liderazgo de Volcan, acepto el desafío, salgo de Glencore, porque esto es importante’”, confiesa el ejecutivo, en entrevista con FORBES. Cuenta que aquel 2023 fue un año difícil para la empresa, luego de que a inicios se anunciara

su venta. Entonces, la compañía minera enfrentaba diferentes retos, asociados a un contexto macroeconómico de precios que no le permitían lograr sus metas productivas, de retorno a las inversiones ni de control de costos, resalta el ejecutivo. “Yo tomé el control de Volcan con ese bagaje y con el desafío de revertirlo”, explica.

Justamente, tras asumir el cargo, la primera medida que impulsó Herrera fue la realización de un diagnóstico, cuyo resultado fue contundente: la empresa “carecía de fortaleza financiera”. A juicio de Herrera, dicha debilidad se explicaba por el supuesto compartido de que Volcan contaba con “un *balance sheet* tan poderoso como el de Glencore para cuidarse las espaldas”. “Volcan tenía que ser autosustentable. Tenía que generar réditos por sus propios medios y tenía que poder sustentar sus estructuras por sus propios méritos”, afirma.

A inicios de mayo de 2026, se

cumplieron dos años desde aquel momento bisagra (del cambio de controlador). Las decisiones tomadas y las cifras reportadas muestran el avance que se propuso Herrera. La primera misión fue reestructurar la deuda financiera de la compañía, que era de unos 800 millones de dólares en total. La compañía logró refinanciarla mediante dos emisiones. Según Herrera, lograr refinanciar la deuda de Volcan les permitió continuar el plan. “Nos dio oxígeno para trabajar en el segundo pilar”, agrega.

El segundo frente fue la reestructuración operativa de la gestión, según el CEO. “Todas las inversiones debían cumplir parámetros de inversión muy establecidos. Básicamente, lo que decía es ‘todo dólar que invertimos tiene que rendir más que un dólar’”. El reto era alcanzar el objetivo con una cartera de minas “viejas”, con costos operativos altos y una gestión hídrica “complicada”, anota.



Para ello, la empresa apostó por implementar tecnología (entre esta, inteligencia artificial para medición remota de trabajadores y una mejor recuperación de metales en dos de sus plantas de concentración), además de capacitar a sus colaboradores. El proceso implicó el despido de alrededor del 10% de la mano de obra de minas en proceso de cierre, informa Herrera tras ser consultado.

El tercer pilar del plan de Volcan se enfocó en el cambio de cultura organizacional, cuenta el ejecutivo. “Nos transformamos en una compañía dinámica, de toma de decisiones veloces”, sostiene y agrega que en este nuevo momento los objetivos de la compañía y el accionista controlador iban “absolutamente” de la mano. “A veces la sangre nueva renueva y en Volcan nos pasó eso”, sostiene sobre la transferencia de acciones al nuevo controlador.

Herrera reconoce que el alza del precio de los metales y un nuevo paradigma compartido por los inversionistas sobre la importancia de estos recursos para la seguridad nacional fueron factores favorables en el desempeño de la compañía. “El 2023 y el 2024 fueron momentos muy duros. Internamente le llamábamos ‘economía de guerra’. Si no hubiésemos reestructurado nuestras deudas y los precios no hubiesen subido de la manera que subieron, hubiéramos tenido desafíos muy importantes para hacer frente a nuestras obligaciones financieras”, afirma Herrera.

Al primer trimestre de este año, la compañía reportó a la SMV que sus ventas alcanzaron los US\$ 361,3 millones, lo que representó un incremento del 30% respecto al mismo período de 2025. En cuanto a la producción, informó que, durante los primeros tres meses del 2026, fue de 2,1 millones de toneladas métricas, 6,9% menos que el año previo. Esto último se debió a la reactivación gradual de la unidad Alpamarca (paralizada desde

diciembre pasado) y menor mineral tratado en Yauli, indicó. Estas son dos de las cuatro unidades operativas de Volcan junto a Chungar y Cerro de Pasco. En los próximos trimestres, la compañía espera que su producción crezca gracias a la normalización de la producción en Yauli y Chungar y su nuevo proyecto estrella, Romina.

PLANES PARA CRECER

Volcan tiene en agenda diferentes estrategias en su nuevo escenario de negocios. La más próxima es Romina, una nueva unidad minera, ubicada en las regiones de Lima y Junín (a 4.800 m. s. n. m.), cuyas operaciones comerciales la compañía prevé comenzar en julio de este año, informa el CEO. Dicho inicio aumentará la productividad en 15% de Volcan, especialmente en zinc, plomo y plata, estima Herrera. De acuerdo con información reportada a la SMV, Volcan invirtió US\$ 39,9 millones en Romina en 2025 y prevé destinar otros US\$ 60,6 millones en 2026. “A Romina la llamamos minería 4.1. Es una mina con uso de equipos 100% remotos”, destaca, a la vez que repara que no usará equipos totalmente autónomos ni eléctricos.

Volcan proyecta que su nueva unidad producirá 2.500 toneladas de zinc y que duplicará dicho volumen en una segunda fase, lo que —en el mediano plazo— supondría un nuevo desembolso de US\$ 150 millones para identificar reservas y, así, extender su vida útil, informa el CEO. “Creemos, como mineros optimistas que somos, que tenemos mucho más que 13 años de Romina”, afirma. Considerando el aporte de la unidad y las otras unidades activas a la fecha, Herrera prevé que la producción de Volcan crezca en un solo dígito en 2026.

Esta unidad minera debería ser vista como un dinamizador clave de mediano plazo para las ganancias de Volcan y no de corto plazo, explica David Lizama, Head de Fixed Income



US\$ 63 MILLONES

inviertió Volcan durante el primer trimestre de ese año, un 60,2% más respecto al mismo periodo de 2025. Del total, US\$ 20,3 millones fueron desembolsados en desarrollo de unidades mineras.

4 UNIDADES

operativas posee la compañía minera en la sierra central del Perú: Yauli (que incluye las minas San Cristóbal-Carahuarca, Andaychagua, Ticlio), Alpamarca (con la mina homónima y donde se ubica el proyecto Romina), Chungar (Animón) y Cerro de Pasco (Cerro). Además, posee 5 plantas de concentración y 1 planta de lixiviación.

de la Sociedad Agente de Bolsa Renta 4 SAB, en un reporte sobre el desempeño de Volcan. Al respecto, el ejecutivo comenta que cuando Romina esté completamente operativa generará 100 millones de dólares de ebitda anual. Hacia 2030, proyecta que Romina permitirá aumentar los márgenes ebitda de los actuales 48-49% a 53%. Lizama también destaca su potencial de expansión futuro, a través de los proyectos de exploración cercanos Andrea, Adriana y Esperanza. Así, la producción de Romina —junto a la Yauli— le permitirá a la empresa aumentar el *cash flow* y reducir progresivamente su deuda en el periodo proyectado, anticipa Lizama. En 2027, la compañía podría comenzar a distribuir dividendos, anota.

NUEVAS APUESTAS

La diversificación de su cartera de metales también es parte del futuro cercano de Volcan. Actualmente, está compuesta por plata (50% de

su facturación), zinc (entre 35% y 40%), plomo (entre 6% y 8%), oro (2% aproximadamente) y cobre (alrededor de 2%). Al respecto, el CEO informa que, en este año, en plata prevén alcanzar una producción de entre 13,5 millones y 14,5 millones de onzas, desde las 13 millones y 14 millones reportadas hace dos años. Pero la expectativa es mayor. “Queremos llevar nuestra producción de plata con los activos que tenemos en cartera hacia los 16 millones de onzas”, anticipa Herrera. En zinc, la meta es llegar a las 300.000 toneladas por año en 2027 y 2028, desde las 230.000 producidas en 2024; y en plomo, apunta a un rango de entre 65.000 y 75.000 toneladas este año, desde las 55.000 toneladas obtenidas en 2024, indica. Sobre el oro y el cobre, el ejecutivo anticipa que no prevén incrementar la producción, pero en el caso del metal rojo, tienen proyectos de exploración “muy interesantes”.

Sobre la perspectiva de los precios de los metales que produce la compañía, cabe indicar que, en el caso de la plata, se espera que empiece a contraerse tras seis años consecutivos de déficit, según The Silver Institute. En cuanto al zinc, BBVA Research prevé que la libra cotice en US\$ 1,40 durante 2026 y que tenga una leve corrección hacia 2027, que la ubique en US\$ 1,30. Respecto al plomo, al cierre de esta edición cotizaba en US\$ 1.997,94/t en la Bolsa de Metales de Londres.

Más allá de estos metales, un metaloide en el que la compañía ha puesto atención es el antimonio, demandado por la industria de defensa, explica Herrera. “Sin ser una tierra rara, está dentro de esa cartera”, describe cuando le consultamos sobre su interés en tierras raras y minerales críticos. Para Jorge Guillén, profesor de finanzas de ESAN, sin embargo, el potencial de la producción de antimonio es limitado. “Se produce en

EN PERSPECTIVA

Los precios de los metales incidieron en la mejora del desempeño financiero de la compañía. Así lo asegura Carlos Rojas, socio fundador y CEO de CAPIA SAFI, quien resalta el trabajo “sincero” y “duro” que ha hecho el equipo interno de Volcan para reestructurar su deuda. En ese contexto, para Rojas la actual estabilidad de la empresa permitiría el ingreso de un nuevo controlador. “En principio, los que compran *distressed* [compañías en crisis] quieren tener una rentabilidad en algún momento, y yo creo que esto [la reestructuración] lo han hecho muy rápido”, dice “No descarto que haya una venta porque se ha multiplicado muy rápido el valor de la compañía”, comenta.

Perú, pero a menor escala y hay en Puno, región difícil de trabajar porque no está incluida en el proceso del *boom* metálico en el Perú”, comenta.

El CEO de Volcan Compañía Minera revela que el análisis sobre la incorporación de nuevos productos a portafolio los ha llevado a mirar regionalmente y no solo en el Perú: “La verdad que sí vemos oportunidades interesantísimas en diferentes países”. ¿Qué mercados evalúa Volcan? Herrera menciona a plazas de la región, como Bolivia, Chile, Brasil y Argentina. Los cuatro “hacen sentido”, dice. Perú, destaca, sigue ofreciendo oportunidades. “En el sur del país hay grandes oportunidades en diferentes instancias de desarrollo y donde nosotros tenemos recursos muy capaces”, agrega. Sobre esto último, se refiere al talento de Volcan.

Un panorama por definir para la compañía es el asociado a sus activos no mineros. Uno de ellos es el puerto de Chancay, ubicado a 50 kilómetros del puerto del Callao. Volcan posee

una participación en el terminal como entidad relacionada, a través de Inversiones Portuarias Chancay. Así, según precisa, actualmente la empresa minera posee un poco más del 10% de las acciones clase A, con derecho a voto, del megaproyecto controlado y operado por Cosco Shipping Ports Chancay Perú y cuya inversión total asciende a US\$ 3.600 millones. “No son parte de la estrategia de largo plazo ni de corto plazo”; señala sobre dicha participación. “Volcan se concentra en la excelencia minera, en hacer lo mejor que sabemos hacer y lo mejor que sabemos hacer es producir y traer nuevos proyectos a la vida”, completa el ejecutivo.

El CEO apunta que, en el pasado, Volcan también decidió invertir en *real estate*. Se refiere a las alrededor de 800 hectáreas de terrenos que Transition Metals AG posee en la vecindad del Megapuerto de Chancay. “Es un paquete de terrenos de uso múltiple”, describe, y advierte que reconocen que se trata de un activo valioso. “Pero Volcan no es desarrollador inmobiliario y ese proyecto no es una prioridad para nosotros. Originalmente, cuando estábamos haciendo economía de guerra, de conservar el *cash* lo máximo posible, habíamos determinado una serie de activos no estratégicos que habíamos puesto en venta”, anota. Puntualiza que en la lista estaba el terreno y la participación accionaria en la cementera chilena Soluciones Polpaico (en la que Volcan posee alrededor del 20%). ¿Están pensando en desinvertir en dichos activos? Herrera dice que están “constantemente” evaluando oportunidades estratégicas. “Hoy no necesitamos el *cash*, pero al no ser parte de nuestra visión estratégica, estamos analizando y recorriendo ese proceso de ver cuál es la forma de que estas compañías contribuyan el mayor valor posible a Volcan y sus accionistas”, remata. **P**

ESPACIOS RENTABLES

FIBRA PRIME, EL FIDEICOMISO DE INVERSIÓN ENFOCADO EN ARRENDAR INMUEBLES EN LOS SEGMENTOS DE OFICINAS, COMERCIAL Y LOGÍSTICA, HA LEVANTADO US\$ 240 MILLONES DE CAPITAL EN EL MERCADO DE VALORES LOCAL HASTA LA FECHA. CON ELLO, GESTIONA 27 EDIFICIOS DE OFICINAS, SEIS CONDOMINIOS LOGÍSTICOS Y SIETE ACTIVOS COMERCIALES. ACTUALMENTE, ASPIRA A LEVANTAR US\$ 75 MILLONES EN SU SEXTA COLOCACIÓN A MEDIADOS DE AÑO, AUGURANDO UNA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO PARA LA COMPAÑÍA, CON RENTAS AL ALZA Y UN PIPELINE DE 40 EDIFICIOS DE OFICINAS CON POTENCIAL DE COMPRA.

Una tormenta perfecta. Así describe Ignacio Mariátegui, gerente general y fundador de Fibra Prime, el escenario que entre el 2020 y 2023 vivía el fideicomiso peruano de inversión en bienes raíces dedicado a adquirir y desarrollar inmuebles para destinarlos al arrendamiento. El vehículo de inversión, que inició operaciones en el 2019, enfrentó primero la incertidumbre de la pandemia en el mercado de oficinas ante la predominancia del trabajo remoto; luego, la inestabilidad política; y, finalmente, las altas tasas de interés a nivel mundial, con inversionistas prefiriendo los bonos o acciones antes que el *real estate*. Pero la resiliencia del mercado inmobiliario y las mejoras en la rentabilidad llevaron a un punto de inflexión a la compañía a partir de finales del

2024. Desde entonces, el crecimiento gradual ha anotado cifras récord de negocio.

“Los inversionistas más sofisticados hace ya un año y medio comenzaban a ver que, efectivamente, el mercado inmobiliario se iba a poner muy potente y muy lucrativo. Entonces, algunos decidieron que era momento de regresar al mercado [de *real estate* comercial]. Pero esto ha sido recién a inicios del 2025 o a finales del 2024, luego de haber pasado momentos oscuros [...]. Vehículos como los nuestros digamos que necesitan una claridad mínima”, reconoce Mariátegui.

De hecho, el mercado de oficinas en Lima atraviesa una fase de consolidación y estabilización, tras el proceso de ajuste pospandemia. Denise Vargas, Market Research Coordinador de Cushman & Wakefield, señala

que hoy se observa un equilibrio progresivo entre oferta y demanda, reflejado en una vacancia cercana al 10,9% al cierre del primer trimestre, dentro de rangos considerados saludables para el sector. Por otro lado, el mercado de condominios logísticos en Lima muestra un desempeño particularmente sólido, con niveles de vacancia controlados alrededor del 11% e incluso cercanos al 7 u 8% en activos clase A, agrega.

Justamente, ante un panorama más alentador, Fibra Prime afianzó su crecimiento en los últimos años con el levantamiento de capital en la Bolsa de Valores de Lima: desde el 2025 hasta la fecha han realizado cinco emisiones de certificados de participación en el mercado local que suman más de US\$ 240 millones. Según la firma, en estas emisiones



han participado tanto inversionistas naturales (10%) como institucionales (90%). Este capital los ha llevado a consolidar un portafolio de 40 inmuebles y 298.990 m² de área arrendable en el primer trimestre del año —con una tasa de ocupación de 94,8%—, y con activos administrados valorizados en US\$ 273,7 millones, un 44,1% por encima del primer trimestre del año anterior. A nivel financiero, recalca Mariátegui, los ingresos por rentas crecieron 34,1% en el primer trimestre, llegando a US\$ 5,62 millones; y alcanzaron una utilidad neta distribuable de US\$ 2,73 millones, con un avance de 62,5% frente al mismo trimestre del 2025.

PORTAFOLIO EN EXPANSIÓN

Con un enfoque en activos de *value add*, en los que se puedan mejorar



LOS INVERSIONISTAS MÁS SOFISTICADOS HACE YA UN AÑO Y MEDIO COMENZABAN A VER QUE, EFECTIVAMENTE, EL MERCADO INMOBILIARIO SE IBA A PONER MUY POTENTE Y MUY LUCRATIVO. ENTONCES, ALGUNOS DECIDIERON QUE ERA MOMENTO DE REGRESAR AL MERCADO [DE REAL ESTATE COMERCIAL].”

IGNACIO MARIÁTEGUI

GERENTE GENERAL Y FUNDADOR
DE FIBRA PRIME

las rentas más allá del efecto de la inflación, y de contratos de arrendamiento por cortos periodos de tiempo, en los que se permita la constante actualización de tarifas a los precios de mercado, el *pipeline* de inversiones de Fibra Prime se ha concentrado en tres sectores en particular: cuenta con 27 edificios de oficinas, seis condominios logísticos y siete activos comerciales (entre los que se incluyen 45 tiendas puerta a calle y un centro comercial en el Centro de Lima). Cabe señalar que el portafolio de oficinas representa US\$ 190,8 millones en valor de activos, con US\$ 16,4 millones en rentas anuales.

Para continuar la expansión, la compañía se encuentra en el proceso de su sexta emisión, aspirando a levantar US\$ 75 millones a junio de este año. El destino de los fondos será

CIFRAS DEL PORTAFOLIO

- 27 edificios de oficinas
- 6 activos logísticos
- 7 activos comerciales
- El 65,17% de los ingresos se encuentra dolarizado.
- Fibra Prime mantiene 296 contratos de arrendamiento activos.
- Las rentas estabilizadas alcanzan US\$ 29,8 millones.

usado para nuevas adquisiciones con miras a tener un portafolio más balanceado entre condominios logísticos y edificios de oficinas, relata Mariátegui. “Creemos que hay un valor en tener un portafolio balanceado, pero hay que tomar en cuenta que tenemos un portafolio en construcción y nosotros vamos a ir donde encontremos las mejores oportunidades. Por lo tanto, este balance que hoy día obtendremos después de esta emisión puede ir cambiando en el tiempo”, adelanta el CEO de Fibra Prime.

En ese sentido, sí descartan su ingreso a otros segmentos como la hotelería, *land banking* (banco de tierras), *data centers*, *multifamily* o desarrollo de viviendas para la venta. “Queremos hacer lo que sabemos hacer. Es por eso que somos de alguna manera más conservadores”, indica.

En cuanto a zonas, planean consolidar su presencia de edificios corporativos en distritos como el Cercado de Lima, San Isidro y San Borja, mientras que desde la parte logística evalúan oportunidades en el Callao

y Lurín, comenta el vocero de Fibra Prime. Consultado por su interés por ubicarse cerca del megapuerto de Chancay, Mariátegui señala que, desde la firma, no tienen entre sus planes invertir en la zona. “Lo visitamos cada cierto tiempo y todavía hay mucho por hacer. Preferimos estar en zonas más consolidadas y que estén alineadas a nuestro perfil de inversión. Chancay seguramente va a ser un muy buen polo logístico, pero todavía en algunos años”, adelanta.

UPSIDE A LA VISTA

De acuerdo con Mariátegui, el Perú todavía tiene una enorme brecha de institucionalización inmobiliaria (es decir, la profesionalización de la gestión de activos inmobiliarios) frente a otros mercados de la región. “Eso abre una oportunidad de largo plazo para vehículos especializados”, indica. De hecho, Denise Vargas, de Cushman & Wakefield, sostiene que el mercado de oficinas se encuentra estable, pero aún en proceso de maduración, más cercano a niveles prepandemia que en años anteriores, pero todavía no en un pico de demanda. “El acotado ingreso de nueva superficie al mercado

ha logrado que se llegue a los niveles saludables, pero este es el momento en el cual es necesario que los desarrolladores que aún no ponen en marcha sus proyectos evalúen nuevamente la postura”, señala Vargas.

Además de esta brecha, Mariátegui tiene en cuenta también el potencial de crecimiento de las rentas en los próximos años. En ese sentido, Vargas indica que, a nivel regional, los valores promedio de rentas se encuentran en un rango entre US\$ 14/m² y US\$ 24/m², con ciudades como Bogotá, Santiago, Ciudad de México o Buenos Aires registrando valores de renta promedio alrededor de los US\$ 23/m². Los valores de renta promedio de los submercados en Lima se ubican en un rango de US\$ 14 a US\$ 18/m², lo que posiciona a la ciudad como un mercado competitivo en costo, comenta Vargas. “Esto implica que existe espacio para que las rentas sigan ajustándose al alza”, prevé. En ese sentido, el gerente general de Fibra Prime augura “un gran mercado por los próximos tres a cinco años”, en el cual será muy atractivo invertir.

Ante estas perspectivas, la compañía tiene apetito de seguir creciendo en los segmentos en los que ya está presente y de seguir levantando capital en el mercado local. “Vamos a seguir siendo un emisor recurrente en la Bolsa de Valores de Lima. La Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) nos autorizó un programa de 1.000 millones de dólares de capital, de los cuales hemos emitido a la fecha US\$ 240 millones. Todavía podemos emitir hasta US\$ 750 millones más de capital y, además, complementarlo con un programa de apalancamiento para hacer que el dinero de nuestros inversionistas trabaje al máximo”, precisa el gerente general de Fibra Prime. Por el momento, indica que cuentan con un *pipeline* de 40 edificios de oficinas potenciales que podrían comprar. **F**

La compañía descarta su ingreso a otros segmentos como la hotelería, *land banking* (banco de tierras), *data centers*, *multifamily* o desarrollo de viviendas para la venta. “Queremos hacer lo que sabemos hacer”, dice su CEO.

Movistar Perú lidera ranking 5G de Osiptel



En abril, Movistar registró la mayor velocidad de navegación en 13 de los 21 distritos de la capital evaluados por Osiptel.

Por segundo mes consecutivo, Movistar encabezó el ranking de indicadores 5G de Osiptel. La empresa lideró parámetros como velocidad de bajada y subida, reflejo de una estrategia de modernización tecnológica que busca mejorar la experiencia de sus usuarios y acompañar el crecimiento del tráfico de datos móviles en el país.

Movistar impulsa un proceso de transformación tecnológica que busca fortalecer la conectividad de última generación en el mercado peruano. Durante abril, la compañía encabezó el ranking de indicadores 5G de Osiptel por segundo mes consecutivo, liderando cuatro de los seis parámetros evaluados por el regulador. Esto se traduce en una mejor experiencia de navegación para sus usuarios.

Desde diciembre de 2025, la operadora despliega su red 5G priorizando zonas de alta concentración de usuarios y mayor demanda de datos en Lima. Los resultados respaldan la estrategia: en abril, registró la mayor velocidad de navegación en 13 de los 21 distritos de la capital evaluados por Osiptel,

entre ellos San Miguel, Jesús María, San Isidro y Miraflores.

MODERNIZACIÓN A ESCALA NACIONAL

Este desempeño responde al plan de modernización de la red móvil que Movistar implementa a nivel nacional. Actualmente, más del 50% del tráfico móvil en el país opera sobre una nueva red móvil, con el objetivo de alcanzar el 100% muy pronto.

La apuesta responde a una tendencia global. Según el Ericsson Mobility Report, el tráfico de datos móviles crecerá 2,2 veces hacia 2031. En Latinoamérica, el avance será aún más acelerado: la GSMA proyecta que el 50% de las conexiones móviles en la región serán 5G en 2030.

IMPACTO EN COMPETITIVIDAD

El despliegue de 5G no solo mejora la experiencia de navegación, también habilita nuevos servicios empresariales, automatizaciones y ciudades inteligentes. Según el reporte “The state of 5G in Latin America: a closer look” de Ericsson, la digitalización industrial impulsada por esta tecnología podría convertirse en un mercado superior a los US\$ 21 mil millones anuales en la región.

En este escenario, el desafío no pasa únicamente por expandir cobertura, sino también por mejorar la experiencia digital. Así, pues, los resultados del ranking 5G de Osiptel reflejan el avance de Movistar frente a las nuevas demandas de conectividad del mercado.

Por **Manuela Zurita**

Foto: **Karen Candiotti**

PROSPERIDAD EN ACCIÓN

CON 1.000 MILLONES DE SOLES DE FACTURACIÓN EN 2025, LA CADENA DE LIBRERÍAS Y JUGUETERÍAS TAI LOY PROYECTA CRECER 6% EN VENTAS ESTE AÑO Y ABRIR HASTA 10 TIENDAS EN PERÚ Y SU SEGUNDO ALMACÉN EN BOLIVIA.

C

uando hace once años Óscar Pizarro asumió la gerencia de proyectos estratégicos de la cadena de librerías y jugueterías Tai Loy, tenía varios frentes que atender. Entonces, habían pasado 15 años desde la corporativización de la empresa de la familia originaria de China, Koc Fong Sun y el ingreso de un nuevo accionista (Pacífico Retail S. A.), cuya palanca catapultó al hoy retailer minorista. “En el 2015, entro a la compañía [...] con la intención de

armar el primer plan estratégico de Tai Loy y llevar adelante cuatro proyectos de altísima importancia”, dice el ejecutivo a FORBES.

Pizarro se refiere a cuatro negocios consolidados en la compañía. El primero fue el comercio electrónico, que no existía y a través del cual también hoy venden categorías como pequeños electrodomésticos y muebles de oficina (que no se comercializan en el canal *offline*) y representa el 8% de las ventas totales. El segundo proyecto fue la expansión de la firma vía adquisiciones: este plan partió con la compra de cadenas de librerías en provincia, lo que impulsó la expansión de su red. Actualmente, Tai Loy cuenta con 132 tiendas, de las cuales 3 están en Bolivia, donde aterrizaron en 2024 y duplicaron sus ventas en 2025. “Este año deberíamos abrir entre 8 y 10 tiendas en Perú”, proyecta el ejecutivo y anota que los locales





FACTORES DE PREOCUPACIÓN

A nivel global, Pizarro señala que le preocupa la cadena de suministro y el posible incremento de los precios de los fletes internacionales en medio de la guerra entre Estados Unidos e Irán. Según explicó, una eventual subida del petróleo podría afectar los derivados de los plásticos, un material del cual están compuestos algunos productos de su portafolio, que en un 50% son importados. También presta atención a la inseguridad ciudadana, la turbulencia política y la crisis de valores en Perú, que, observa, se expresan a través del machismo, la desigualdad y la falta de ética. “Las empresas privadas tenemos un rol importante para irradiar valores y hacer las cosas de manera correcta”, afirma.

tendrán unos 800 metros cuadrados, tres veces más que los que inauguraron hace diez años (de 250 m²).

El tercer frente que asumió Pizarro fue la creación de franquicias. Con 12 tiendas bajo este modelo, el ejecutivo señala que no prevén crecer en dicho formato. El cuarto fue la aceleración de marcas propias, que incluye a la marca de accesorios infantiles Kipit, y sobre las que Pizarro prefiere no brindar detalles pues se trata de “información altamente estratégica y sensible”.

DE LARGO PLAZO

Este año, Pizarro informa que proyectan un crecimiento de las ventas de 6%, sobre los más de 1.000 millones de soles que obtuvieron el año pasado. “Esperamos crecer dos veces la economía [peruana]. Es decir, 6%, si la economía crece a 3,1%”, comenta.



MÍSTICA EMPRENDEDORA

Tai Loy abrió las puertas de su local histórico en el ahora Barrio Chino limeño el 22 de febrero de 1965. Nació como un bazar de venta al por mayor tras dos intentos fallidos de negocio de su fundador, el inmigrante chino Alfonso Koc Fong. Sumido en una complicada situación financiera, logró crear la empresa que hoy factura más de S/ 1.000 millones con el préstamo solidario de un amigo y una renovada esperanza de que esa vez sí funcionaría. Quizá por eso lo llamó “Tai Loy”, palabras que, en su propia lengua, el chino cantonés, significan “comienza la prosperidad”, según narra el libro que la marca publicó el año pasado con motivo de sus 60 años.

En agenda está asimismo la apertura de un centro de distribución en La Paz, el segundo que tendrá Tai Loy en Bolivia, junto al de Santa Cruz de la Sierra, que pusieron en marcha en 2025. Con este tendrían tres centros de distribución, pues el año pasado también inauguraron uno en Villa El Salvador, en Perú, de 60.000 m² propios y con *picking* robotizado. “Fue un año de inversiones históricas”, sostiene Pizarro. “Por temas de seguridad” prefiere mantener en reserva el monto.

Otro proyecto relevante para el negocio y que esperan concluir este año es la implementación de un nuevo sistema de gestión empresarial. “Tenemos 40 empleados dedicados únicamente a esa migración”, cuenta Pizarro. Dicho salto tecnológico les permitirá emplear inteligencia artificial (IA) en los pronósticos de demanda y manejar data de última generación, subraya. A ello, se sumará la consolidación de la operación de su centro de distribución en Villa El Salvador, lo que —según el gerente— les reportará una productividad cuatro veces superior.

Otros elementos que añadirán dinamismo a la estrategia de la marca en Perú son su renovado canal online, que en 2025 vendió más que las tres principales tiendas de Tai Loy (en la Calle Capón, San Miguel y Jockey Plaza) y cuenta con una plataforma especializada para el segmento B2B. También contribuirá el *outlet* de la compañía, que inauguraron en la Avenida Venezuela hace más de un año para optimizar los inventarios. Allí, la compañía vende productos de campañas anteriores, asociados a películas o personajes de moda, con descuentos de hasta 30%, precisó Pizarro. Otra novedad del negocio es la categoría de cuidado personal, que Tai Loy lanzó el año pasado y abarca desde *collets* de cabello hasta productos de belleza. “Nos ha ido súper bien”, indica el ejecutivo sobre la línea.

MOMENTO CLAVE: LA CAMPAÑA ESCOLAR

Para atender la demanda de la última campaña escolar, en enero pasado Tai Loy anunció la creación de “Lista tu lista”, una plataforma online para armar y buscar listas de colegios y agilizar el proceso de compra. José Ruidías, profesor del MBA de Pacífico Business School, reconoce como un acierto la apuesta de Tai Loy por las listas y marca un nuevo hito de innovación comercial de la marca en el mercado de útiles escolares. Según el académico, Tai Loy logró descentralizar las compras de estos productos en el centro de Lima hacia el comercio minorista del resto de la capital. Pero Tai Loy ve más allá de la venta de útiles durante los primeros meses del año. En efecto, según cuenta Pizarro, la marca busca crecer en venta de tecnología. Al respecto, Leslie Passalacqua, presidenta del Gremio de Retail y Distribución de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), observa que el plan coincide con una tendencia de demanda del consumidor, que ahora apunta a renovar sus equipos no solo en Navidad, sino también en la campaña escolar.

Sobre Bolivia, donde cuentan con 45 colaboradores y operan tiendas “grandes” (de unos 800 m²), informa que en un año lograron atrapar el 20% del mercado. “Bolivia ya es la tercera operación más grande del grupo: en 2025, facturamos aproximadamente US\$ 10 millones con solo tres tiendas y dos años de inauguración”, precisa.

Pizarro explica que optaron por el país vecino —inmerso en una tensa situación político-social y con desafíos como la escasez de dólares— en busca de un país “culturalmente muy parecido, con marcas y estacionalidad escolar similares”. “Aunque haya crisis, estos son momentos de oportunidad, porque no había mucha inversión extranjera y el mercado estaba abierto”, agrega sobre el contexto por el que pasa Bolivia.

Pero, según explica el ejecutivo, el plan de expansión internacional de la compañía trasciende Bolivia. “Esperamos en los próximos cinco años estar en al menos dos países más de Latinoamérica, los cuales estamos evaluando”, indica. El CEO no descarta avanzar vía adquisiciones, y resalta el *expertise* ganado en la materia por Tai Loy. “En Bolivia entramos directo porque no había empresa que cumpliera nuestros requisitos para comprarla, pero en los próximos países



BOLIVIA YA ES LA TERCERA OPERACIÓN MÁS GRANDE DEL GRUPO: EN 2025, FACTURAMOS APROXIMADAMENTE US\$ 10 MILLONES CON SOLO TRES TIENDAS Y DOS AÑOS DE INAUGURACIÓN. EN DICHO PAÍS CONTAMOS CON 45 COLABORADORES Y OPERAMOS TIENDAS ‘GRANDES’ [DE UNOS 800 M²].”

ÓSCAR PIZARRO

GERENTE DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE LA CADENA DE LIBRERÍAS Y JUGUETERÍAS

podría ser cualquiera de las dos formas”, comenta. Es un nuevo momento para Pizarro, que esta vez coincide con un reto muy personal, el lanzamiento de su tercer libro sobre negocios bajo el sello de la editorial Planeta. “Espero tenerlo listo para fines de año”. remata. 

64%

es la participación de mercado de Tai Loy en venta de útiles escolares, y 56% en papel, durante la Campaña Escolar, precisa el CEO. Durante la última, la facturación de la firma creció a doble dígito en unidades, pero cayó en valor, debido a la contracción de precios *commodities* como el papel, comenta.

10,4%

creció el rubro librerías en venta en julio del año pasado, informa el Gremio de Retail y Distribución de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), citando datos del Ministerio de la Producción.

S/ 200

es el ticket promedio de compra en Tai Loy a lo largo del año. Durante la Campaña Escolar va de S/ 150 a S/ 400, mientras que durante la Navideña supera los S/ 200, según Pizarro.

Por **Manuela Zurita**

Foto: **Karen Candiotti**

28

NEGOCIOS • SANTOLIVO GROUP



Antes de lanzarse a la producción de aceite de oliva virgen y extra virgen, Luis Pineda, CEO y fundador de Santolivo Group, fue un emprendedor serial. Había vendido joyas y motos, creado un programa de televisión e implementado una lavandería de jeans en Huachipa. En este último negocio —dirigido al segmento B2B—, el ejecutivo fue víctima de un robo que hizo que la operación quebrara. “Mi camino me llevó por muchos emprendimientos, donde en algunos me fue bien y en otros mal”, comenta Pineda a FORBES.

Lejos de rendirse ante la situación, el empresario confiesa que “el hambre por salir adelante” lo empujó a buscar nuevas ideas de negocio. Fue así que redescubrió el mundo de las aceitunas, que conocía desde niño, de la época en que su padre —un

PALADAR DISRUPTOR

LA COMPAÑÍA PRODUCTORA DE ACEITE DE OLIVA SANTOLIVO GROUP PREVEÉ ESTE AÑO INCREMENTAR EN 58% SU FACTURACIÓN. QUIEREN EDUCAR A LAS FUTURAS GENERACIONES DE PERUANOS Y ALISTAN EL LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS PARA EL CANAL MODERNO Y CONFITERÍA.

empresario radicado en Tacna— las exportaba. En efecto, en aquella época recordó algo que había aprendido de él: que a los productos había que agregarles valor.

Lo que siguió es parte de la historia de más de una década de la compañía. En 2013, Pineda viajó a Mendoza, en Argentina, a conocer y formarse en elaboración, análisis sensorial y comercialización de aceite de oliva y produjo el primer lote de aceite extra virgen. Lo presentó a Olivinus —una competencia especializada— y estuvo entre el 30% calificado por su calidad. “Entendí que un producto peruano podía ser capaz de ganarles a estos productos tan caros”, refiere sobre los prestigiosos aceites de oliva de otras latitudes, como los españoles.

Actualmente, la empresa produce por mes unas 30.000 botellas de aceite de oliva (entre extra virgen y virgen), tres veces más de las que producía por año en 2016, detalla Pineda. Dicho incremento exponencial fue impulsado por el ingreso en 2018 de In-Retail Pharma a su cartera de clientes, hasta entonces concentrada en el canal HORECA y tiendas especializadas, indica el ejecutivo. Pineda explica que en un inicio decidió apostar por los restaurantes y hoteles de lujo, pues le permitían estar cerca de sus usuarios, los cocineros, y conocer sus requerimientos. Solo en restaurantes hoy Santolivo está presente en 180 locales en el país, entre ellos Central, Maido y Maras (del ex hotel Westin, ahora JW Marriott Hotel), a los que en total venden 5 toneladas de aceite de oliva por mes, informa el ejecutivo.

El ingreso a tiendas especializadas fue un disparador del músculo de desarrollo de productos del grupo. Según cuenta el CEO, en 2015 Lima vivía un *boom* de este tipo de comercios. Para acercarse a estos clientes potenciales, Santolivo comenzó a participar en ferias itinerantes y Pineda se dio cuenta de que tenían la



ACTUALMENTE TENEMOS UN PROMEDIO DE 180 RESTAURANTES EN TODO EL PAÍS. COMERCIALIZAMOS MÁS DE 5 TONELADAS MENSUALES, LO CUAL ES BASTANTE PARA ACEITE DE OLIVA EXTRA VIRGEN”.

LUIS PINEDA

CEO Y FUNDADOR DE SANTOLIVO GROUP

oportunidad de ampliar su *target*, introduciendo al portafolio sal de Maras saborizada. La idea de fondo era “democratizar” el precio de un producto premium, señala.

La sal de Maras —que el grupo comercializa bajo la marca OLi— representa junto al aceite de oliva el 70% de la facturación de la empresa, que en 2025 alcanzó los 8,85 millones de soles, 48% más que el año anterior, informa el ejecutivo. El resto lo genera la venta de aceitunas, vinagre de manzana, aceite balsámico, miel, condimentos y productos de confitería. Estos últimos —galletas y brownies— son parte de DeAbuelas, la tercera marca que el grupo lanzó hace dos años y que se fabrica en Pachacamac. Los demás productos los procesa y envasa en su propia planta en Ate. “Creemos que es una categoría que va a dar muchas sorpresas”, dice sobre la creación de nuevas presentaciones y sabores en los que están trabajando.

APACHURRAR LA INNOVACIÓN

El 2018 no solo fue un punto de quiebre para la empresa en materia comercial, sino también a nivel estructural. Ese año Pineda se asoció con las hermanas Mariela y Mónica Cacho, quienes impulsaron la aceleración de la diversificación del portafolio. La primera trabajó como

subgerente de Marketing del retailer Cencosud Perú (dueño de Wong y Metro) y es publicista; y la segunda es cocinera egresada de Le Cordon Bleu y especialista en desarrollo de productos. “Somos amigos desde hace años. Ellas me ayudaron muchísimo en mi emprendimiento, pero, dada la necesidad de crecimiento, las invité a incorporarse [como socias al grupo]”, cuenta Pineda.

Según explica el CEO, Mónica —de la mano de Elmer Yarmas, gerente de Marketing del Santolivo— lideró el diseño del “apachurrable” de aceite de oliva, una presentación que reemplaza a la botella de vidrio, es hermética y tiene un pico retráctil. Se trata de un empaque de color oscuro, que impide el traspaso de la luz y permite el envasado al vacío. Con la apuesta, Pineda explica que el grupo quiere enseñar a los “futuros consumidores” sobre el aceite de oliva, cuyo consumo crecerá entre 30% y 34% en los próximos cinco años, según el grupo. “Debemos llegar a un precio que las nuevas generaciones no teman probar”, afirma. En ese sentido, Pineda apunta que en materia de innovación Santolivo aplica lo que él denomina “ingeniería inversa”: primero validan que el precio de venta de un potencial producto a desarrollar alcance un público objetivo y luego lo crean.



Entre los lanzamientos para este año, el ejecutivo revela que tienen en agenda un aceite mezcla de oliva y girasol para el canal moderno (supermercados y autoservicios), cuyo costo será menor que el del aceite de oliva. Al respecto, Pineda explica que identificaron que existe una “negación” al uso de aceite de oliva para fritura, asociada al sabor, pero que “el verdadero *insight* es el precio”. Apunta que alistan, asimismo, el ingreso al canal moderno con el formato apachurrable de vinagre de manzana. En confitería, formulan nuevos sabores y evalúan lanzar premezclas.

Asimismo, la compañía planea acelerar la venta online de sus productos, que representa el 3% del total y crecerá en 43% este año, según el CEO. “Santolivo y OLi ya tienen presencia activa en la plataforma. DeAbuelas, la marca de confitería artesanal del grupo, se sumará próximamente, una vez resueltos los aspectos logísticos propios de su categoría”, precisa.

DIRECTO DEL CAMPO

Santolivo Group compra la sal de Maras a la cooperativa de la comunidad homónima. En el caso de las aceitunas, se abastecen de 48 productores de Tacna, precisa el gerente.

RETOS Y POSIBILIDADES

Para posicionar al Perú como exportador de aceite de oliva, el país debería no solo incrementar la producción, sino también diversificar las variedades del fruto, según la experta en aceites Gloria Pascual, profesora de la Facultad de Industrias Alimentarias de la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM). Sobre la oportunidad de comercializarlo en un envase de plástico, Pascual observa que es importante que el recipiente no permita traspasar la luz para preservar la calidad. Señala que podría habilitar un mayor consumo de aceite de oliva al abaratar su costo. El precio del litro indica que llega a unos S/ 80.

Sumado al crecimiento de la participación de categorías e ingresos a supermercados, el grupo proyecta este año aumentar sus ingresos en 58%, estima Pineda. También prevén invertir unos US\$ 150 millones en la ampliación de su capacidad de almacenamiento en su planta de producción de aceite en La Yarada, en Tacna. “La superficie involucrada en dicha ampliación es de 1.500 m² de planta, un crecimiento que permitirá optimizar los procesos productivos y responder al incremento proyectado en la demanda, tanto en el mercado local como en los mercados de exportación”, puntualiza. A propósito del mercado externo, apunta que es parte de su plan de crecimiento “desde la primera idea de negocio”. Explica que no lo han puesto en marcha porque necesitan mejorar la tecnología y trazabilidad. “Lo tenemos proyectado para el próximo año”, proyecta y anota que prevén empezar con despachos de aceite de oliva y sal de Maras. **■**

Forbes^{PERÚ}

LAS 50 MUJERES MÁS PODEROSAS DE PERÚ

En Perú, en los últimos años se ha evidenciado el poder y el alcance del liderazgo femenino en diversas industrias. Gracias al propio empuje y trabajo de muchas mujeres, que siguen el ejemplo de “las primeras”, CEO, presidentas o gerentes de áreas, y a las políticas de diversidad, el país ha visto cómo ellas ganaban visibilidad en el ámbito empresarial y público. En múltiples sectores, las mujeres son factores de transformación, impulsoras de su crecimiento y, queriendo o no, embajadoras del poder femenino a nivel local.

El ascenso hacia este poder, sin embargo, continúa lleno de obstáculos y todavía falta mayor impulso para cerrar la brecha de género. El porcentaje de mujeres gerentes generales en el país, por ejemplo, ha ido descendiendo desde el 2021. Así lo evidencia un reciente estudio de IPAE Mide, de IPAE Acción Empresarial con Apoyo Consultoría e Ipsos Perú, que revela que el porcentaje de mujeres CEO escaló del 19% en 2019 al 21% en 2020 y al 24% en 2021, pero descendió al 20% en 2022 y el año pasado se situó en un 15%. “La equidad de género en el sector empresarial peruano avanza, pero de manera frágil y reversible”, resalta el informe.

Por otro lado, según el segundo “Informe sobre la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en el

sector privado 2025” del estudio Vinatea & Toyama, si bien el 41,3% de los líderes empresariales asegura tener en sus organizaciones una política de diversidad, equidad e inclusión (DEI) formalizada e implementada, un 12,5% de los líderes declara no tenerla y tampoco tener planes de establecerla en el corto o mediano plazo. Según la firma legal, se trata de un porcentaje que duplica el registrado en 2024, del 4,5%, lo que -para el estudio- refleja un cambio en la priorización del enfoque de este tipo de políticas en las compañías.

En este escenario, cobra especial relevancia la nueva edición del listado de las “50 Mujeres Más Poderosas de Perú”, que presenta a medio centenar de peruanas que están redefiniendo el poder a nivel local y evidenciando que el éxito y el liderazgo no tienen género.

Los perfiles, organizados por orden alfabético, han sido seleccionados por el equipo editorial de FORBES PERÚ considerando el nivel de relevancia que tienen en una o varias dimensiones del poder, que presentamos a continuación: poder duro (los recursos que administran, como ingresos o patrimonio neto), poder dinámico (audiencias, comunidades e industrias en las que impactan e influencia creativa) y poder blando (aquello que hacen con su influencia, especialmente para contribuir al cierre de brechas).

PASIÓN POR EL RETAIL

TRAS ENCABEZAR LA TRANSFORMACIÓN DEL E-COMMERCE DE FALABELLA, DENISE LABARTHE ASUMIÓ RECIENTEMENTE EL RETO DE LIDERAR LA OPERACIÓN DE LA CADENA DE SUPERMERCADOS TOTTUS EN PERÚ. SU FOCO ESTÁ EN FORTALECER LA PROPUESTA DE VALOR DE LA COMPAÑÍA, IMPULSAR LA OMNISCANALIDAD Y POTENCIAR SU EXPANSIÓN EN EL MERCADO.

Denise Labarthe inició su carrera en retail hace 22 años como compradora. Hasta esa fecha se desempeñaba como oficial de riesgos de crédito en una compañía financiera y su único nexo con la industria retailer se había dado analizando el desempeño de Falabella. “Entré en la compañía en un momento en el que estaban haciendo una transformación del área de compras y estaban buscando perfiles más numéricos y trayendo ingenieros. Yo estaba encantada en la banca y no conocía mucho el sector”, dice la ejecutiva, quien estudió Ingeniería Industrial en la Universidad de Lima.

Tras lanzarse a esta nueva aventura, sin embargo, para Labarthe ya no hubo vuelta atrás. “Tiene un ritmo que te engancha, como una magia especial”, confiesa la CEO de Tottus en Perú. Trabajar como compradora, seleccionando y adquiriendo los productos que Falabella ponía a la venta, por otro lado, supuso un punto de partida único para su carrera, que le ha servido en sus diferentes responsabilidades en el grupo de origen chileno. Y es que en ese rol su trabajo estaba directamente relacionado con la venta y era primordial analizar el mercado, escuchar al cliente y estar muy cerca de las diferentes áreas de la compañía. “Fue la etapa más linda de mi carrera”, resalta.

Labarthe asumió como líder local de la cadena de supermercados del Grupo Falabella en marzo de este año, convirtiéndose en una de sus pocas CEO mujer. El nombramiento no fue para ella “una sorpresa”, sino que “es algo que hemos venido

construyendo durante muchos años y [que es el] resultado de muchos años de trabajo consistente”.

Afirma tener como uno de sus focos ofrecer productos de “precios justos y mejor calidad” pensando en los clientes. La segunda de sus apuestas —explica— es continuar impulsando una experiencia omnicanal en la compañía, donde “lo físico y lo digital convivan de manera más natural”. Ello en un escenario en el que los supermercados han avanzado de forma un poco más lenta en esa tarea que las tiendas por departamento y en el que las ventas del canal e-commerce de Tottus crecen por encima del 20%.

La CEO ha sido testigo y protagonista del despegue del e-commerce en el grupo. Se desempeñó durante más de una década como gerente de e-commerce en Falabella. “Cuando pasó a esa gerencia, la web y la app eran un canal alternativo, no eran el foco, pero empezamos a dar alternativas a los clientes. Luego pasó a convertirse en el centro del ecosistema y en un motor de crecimiento”, cuenta sobre la transición del retail en la empresa. Labarthe asegura que desde la pandemia el consumidor tiene una visión totalmente distinta de esta industria y busca una experiencia única. “Sí ha habido realmente una revolución”, destaca.

Otro importante reto de su reciente gestión es el crecimiento. “El canal tradicional [formado por mercados, bodegas y quioscos] todavía es el 70%. Hay una gran oportunidad de seguir desarrollando supermercados. [...] Estamos con un importante plan de expansión para el que necesitamos talento



que nos acompañe”, devela Denise Labarthe. De hecho, según dio a conocer a inicios de año el Grupo Falabella, Tottus abrirá en Perú en 2026 siete nuevas tiendas e impulsará especialmente el formato de tiendas de descuento Precio Uno.

La ejecutiva ha dedicado estos primeros meses a recorrer muchas tiendas y conocer y acercarse a los equipos. “Han sido meses muy intensos, pero han sido muy divertidos”, cuenta.

Labarthe ha sido en muchas ocasiones la única mujer “en la mesa” pero asegura haber tenido siempre jefes que la han promovido y no la han tratado de forma diferente. “No he sentido tanto esa dificultad que a otras mujeres sí les toca”, dice.

Para avanzar en sus carreras, la CEO de Tottus Perú recomienda a las ejecutivas atreverse a soñar en grande y, sobre todo, prepararse y estar listas para salir de su zona de confort.

LIDERAZGO ENERGÉTICO

SOLANGE CUADROS ES LA PRIMERA MUJER QUE LIDERA LA GERENCIA GENERAL DE PERU LNG, LA EMPRESA QUE PROCESA EL GAS NATURAL LICUADO QUE PROVIENE DE CAMISEA. ASEGURA QUE, PARA AUMENTAR LA PRESENCIA FEMENINA EN POSICIONES DE LIDERAZGO EN EL SECTOR HIDROCARBUROS, ES CLAVE ERRADICAR LA IDEA DE QUE HAY CARRERAS PROFESIONALES Y TÉCNICAS ESPECÍFICAS SOLO PARA UN GÉNERO.

La presencia de mujeres en puestos de liderazgo en industrias duras, aunque todavía no se equipara a la de los hombres, ha avanzado de manera relevante en años recientes. Un nuevo ejemplo de esa transformación es Solange Cuadros, quien asumió la gerencia general de PERU LNG en abril de 2026, con lo que se convirtió en la primera mujer que ocupa ese cargo.

Cuadros empezó su vida en el sector hidrocarburos desde muy joven. En 2007, fue contratada como practicante del área legal de PERU LNG, empresa que opera la planta de procesamiento de gas natural que proviene de Camisea. Luego de esa etapa, ocupó roles en diversas organizaciones, hasta que retornó en 2017 a la compañía. Desde ese año hasta 2024, ocupó el cargo de directora legal de PERU LNG. En 2024 asumió el puesto de directora de asuntos legales y de cumplimiento de Hunt Services Company, que ocupó hasta marzo de este año.

Su carrera ha sido testigo de las diferentes etapas por las que ha pasado PERU LNG. “La empresa ha tenido un cambio de

foco. Es un proyecto que inició con la idea de exportar [gas], que de hecho es nuestra actividad principal. Pero, desde el 2017, hemos dado una vuelta y una mirada interna. [Desde entonces] participamos del suministro de gas natural licuado [para el mercado doméstico]. Ayudamos a la masificación del gas natural de esa manera en el Perú. Eso brinda muchas oportunidades de desarrollo en el país”, comenta. De hecho, Cuadros asegura que la empresa está evaluando ampliar la capacidad de su estación en la que se despachan camiones que llevan gas natural licuado para el mercado doméstico (en 2024 se duplicó esa capacidad y, desde entonces, se despachan 36 camiones al día).

La ejecutiva, abogada de profesión, no solo es la primera mujer que ocupa el cargo de gerente general de PERU LNG, sino también una de las pocas mujeres líderes en el sector hidrocarburos. A su entender, para cerrar esa brecha en el rubro, es vital que se elimine la idea de que hay carreras específicas para mujeres y otras para hombres. “Al final del día, las empresas necesitan de talento y de capacidad técnica de personas que sepan enfrentar desafíos y que estén preparadas. Y eso no va



por un tema de género”, afirma. Asegura que es importante que las mujeres se sigan atreviendo, que pidan los puestos difíciles, que negocien. Por el lado de las compañías, afirma que es fundamental que estas den visibilidad a las mujeres. Pero no por el género, sino por la capacidad y la meritocracia, afirma.

Justamente, Cuadros destaca que la planta de la empresa ya cuenta con representación femenina en puestos técnicos y

operativos. “En la compañía creemos genuinamente que la diversidad fortalece los equipos y la toma de decisiones”, asegura. La ejecutiva añade que la empresa cuenta también con la iniciativa Human in Energy, un espacio en el que muchos gerentes hombres y mujeres de PERU LNG participan en programas de mentoría para empoderar y desarrollar profesionalmente a mujeres en la organización.

IMPULSO EMPRESARIAL AMAZÓNICO

CINDY REÁTEGUI LIDERA LA EXPANSIÓN DEL GRUPO HOTELERO, DE RESTAURANTES Y TURISMO FUNDADO POR SUS PADRES, LA PATARASHCA, QUE PREVÉ LA APERTURA DE UN NUEVO HOTEL EN TARAPOTO. A TRAVÉS DE LAS OCHO EMPRESAS DEL HOLDING Y LOS MÚLTIPLES PROYECTOS DE CONSERVACIÓN EN LOS QUE PARTICIPA, LA EJECUTIVA BUSCA PONER EN VALOR LA AMAZONÍA Y PROTEGER SU DIVERSIDAD.

Como hija de empresarios con un restaurante en la región San Martín, Cindy Reátegui creció cerca de los fogones, la naturaleza y los turistas. Asegura que siempre estuvo dispuesta a ayudar a sus padres, Elia García y César Reátegui, en su negocio y nunca dudó de que su futuro profesional estaría vinculado a este. “Me gustaba el turismo y la gastronomía y, cuando empezamos a crecer y debía escoger carrera, opté por Turismo, Hotelería y Gastronomía. Me mudé a Lima porque no había universidades en Tarapoto con esos estudios”, cuenta la ejecutiva, gerente comercial y directora de Proyectos de Innovación del Grupo La Patarashca y accionista y gerente de cinco de sus empresas.

Reátegui volvía después de cada semestre a su región natal con nuevas ideas y explica que asumió el liderazgo de la operación del grupo al acabar su carrera. Ahí, junto a su hermano —quien estudió Ingeniería Industrial—, empezó a impulsar el crecimiento y corporativización de la compañía, que tenía como principal bandera el restaurante amazónico La Patarashca y había logrado décadas de crecimiento sostenible de manera más empírica.

Entre las empresas creadas por Reátegui se encuentran el bar y café Suchiche y Castaña, una panadería pastelería que distribuye panes a casi todos los emprendimientos de San Martín. Todos sus proyectos —comenta— tienen como núcleo el valor del territorio y sus comunidades. “Siempre vemos qué podemos dar a la comunidad. Suchiche nace como una plataforma cultural para dar visibilidad a artistas locales y hoy es un

café moderno, contemporáneo. Castaña, además de trabajar con otros negocios, tiene exposición al público. Es como sentarse en un cafecito en Europa”, cuenta Cindy Reátegui, quien insiste en que en provincia se debería tener el mismo servicio y comida que en la capital del país.

Según la ejecutiva, su madre, la chef Elia García, dando a conocer las bondades de los productos amazónicos, logró que prácticamente todos los restaurantes de *fine dining* del Perú tengan un alimento de la selva. Y el sueño de la gerente del Grupo La Patarashca es que restaurantes del mundo conozcan y consuman ingredientes de la Amazonía. “Queremos que la conozcan realmente y no la vean como una civilización apartada”, recalca la ejecutiva, quien continuamente recibe grupos de chefs de todo el mundo interesados en conocer más sobre la selva.

Desde su laboratorio de innovación Mijano Amazon Lab, la empresa justamente pone en valor recursos amazónicos, creando nuevos productos y distribuyéndolos a restaurantes. “Le damos circularidad a los productos, creando, por ejemplo, charcutería con paiche —el pescado gigante de río— y trabajando bebidas fermentadas con diversos beneficios”, explica Cindy Reátegui.

Asimismo, entre los proyectos que lidera como gerente Reátegui destaca la puesta en marcha de un nuevo hotel en Tarapoto, resultado de la ampliación de sus instalaciones actuales. Se trata de un establecimiento de siete pisos, con sala de eventos y sala gastronómica, que esperan “traccione” al mercado hotelero a nivel local. “Con este proyecto —que estará listo en dos años— lógicamente buscamos incrementar ingresos y



darle una mejor atención al cliente, pero también ser un referente y que se hagan hoteles de alta gama en San Martín”, destaca. En 2025, las ventas del grupo ascendieron a S/ 12,45 millones (alrededor de US\$ 3,7 millones).

Cindy Reátegui asegura ser una apasionada de su trabajo. Se capacita en nuevas tendencias y negocios de forma constante y le gusta estar en “el campo” guiando a los chefs y turistas

que quieren conocer la Amazonía. Dedicar parte de su tiempo también a proyectos de promoción de la biodiversidad y la conservación, como Amazon Rainforest Conservancy, del cual es directora ejecutiva. Además, participa en diversas ferias internacionales al año dando a conocer los productos amazónicos. “Conservar la Madre Tierra, el planeta, el ecosistema, es mi visión de vida”, resalta.



Alba San Martín
Presidenta de AmCham Perú

La directora senior de Cisco asumió en abril pasado la presidencia de la Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham Perú), que representa a más de medio millar de empresas peruanas, estadounidenses y extranjeras no americanas en el país. Además, la ejecutiva participa como directora independiente –una posición en Perú ocupada por las mujeres de forma minoritaria– en Ferreycorp, Grupo EFE y MAPFRE. También es miembro del Consejo de Administración de la Fundación Global de Cisco.



Alejandra Molina
Directora de Inversiones de GEN Invest

Molina formó parte de la última edición del listado de Forbes 30 Under 30 por su trabajo como líder de la red global de emprendimiento, que ha otorgado más de US\$ 29 millones en subvenciones y financiación a emprendedores. Residente en Estados Unidos, la ejecutiva es cofundadora de MetaBronx, la primera aceleradora de startups del Bronx, que ha capacitado a miles de jóvenes en el distrito neoyorquino.



Alicia Cuestas
CEO de Open-SEC

Desde el año pasado, Cuestas dirige la empresa peruana de ciberseguridad especializada en seguridad ofensiva y que en 2026 cumple veinte años de operaciones. La ejecutiva forma parte de la segunda generación de la familia que fundó la compañía. Cuestas busca poner en agenda la relevancia de la seguridad ofensiva como una respuesta ante el aumento de las ciberamenazas que afectan hoy al mercado peruano.



Amelia Núñez
Fundadora de Crepier

Núñez trasladó su pasión de la costura de muñecos y cojines a las carteras y decidió en 1978 fundar la marca de accesorios de moda y viaje Crepier, que cuenta con alrededor de 30 tiendas a nivel nacional. La compañía, en la que trabaja ya la segunda generación de la familia, abrió en 2025 su primera tienda en Ecuador y, según medios locales, tiene previsto ampliar su operación a otros países de la región.



Ángela Bravo
CEO de Enseña Perú

La educadora y politóloga dirige la asociación civil sin fines de lucro que recluta y capacita a profesionales para que se comprometan por dos años como profesores en escuelas de todo el país. Enseña Perú también realiza un trabajo para capacitar a docentes escolares en técnicas pedagógicas y liderazgo. Bravo, previamente, ha ocupado cargos relevantes en la Unesco y en el Ministerio de Educación.



Carla Campos
Presidenta de la Agremub

La líder de la Asociación Gremial de Mujeres Bodegueras del Perú (Agremub) es portavoz de las preocupaciones de un sector clave en la generación de empleo y estratégico para las empresas de consumo masivo. Entre los temas que ha puesto en agenda la Agremub está el impacto que tiene la inseguridad ciudadana y la extorsión en las bodegas. El gremio que encabeza Campos también es clave a nivel de representatividad, ya que alrededor de 70% de las bodegas en el país son administradas por mujeres.



Carmen Ollé

Escritora, poeta y crítica literaria

Recibió el Premio Iberoamericano de Letras José Donoso 2025, con el que se la reconoció como una de las figuras más relevantes en la producción intelectual regional. El jurado resaltó “el valor artístico, experimental y político de su obra poética, narrativa y ensayística”. *NOCHES DE ADRENALINA* (1981) –su primer poemario, marcado por un lenguaje visceral y su reflexión sobre el cuerpo, el deseo, la escritura, el exilio y la ciudad– se ha convertido en fuente de inspiración para nuevas generaciones de poetisas.



Carolina Valenzuela

Cofundadora de uDocz

La administradora de empresas por la Universidad de Lima es cofundadora de la edtech uDocz y en febrero pasado lanzó el podcast *MUJERES SIN TAG*, que promueve el crecimiento profesional de las mujeres. Según dio a conocer en medios locales, la startup, que ofrece soluciones de aprendizaje con inteligencia artificial (IA), suma ya 4 millones de estudiantes activos.



Cecilia Bejarano

Directora general de HP en Perú y Bolivia

La administradora de empresas asumió la dirección general en Perú y Bolivia de la corporación estadounidense Hewlett-Packard (HP) el 1 de diciembre pasado, convirtiéndose en una de las mujeres líderes de firmas de tecnología en Perú. Comenzó su carrera en HP como practicante en el 2000 y ha ocupado diferentes posiciones en la compañía, como Region Product Manager - LA & MCA Multi Country Area (que no incluye Brasil y México) y Channel Sales Manager en Perú.



Cecilia Flores

Fundadora y presidenta de Women CEO

La ejecutiva fundó el capítulo peruano de Women CEO para acelerar el talento directivo de las empresas, desde el cual impulsa el relacionamiento y empoderamiento de las ejecutivas en Perú. Además, desde hace cinco años es presidenta del Instituto Peruano de Empresas y Derechos Humanos (IPEDHU). También es socia fundadora de la filial local del estudio de abogados Cremades & Calvo-Sotelo.



Claudia Dawson

Cofundadora y CEO de Sin Envolturas

Dawson fundó en 2018 la empresa que recauda dinero a través de listas de regalos junto a Karen Dawson y Paloma Derteano y que cuenta con operaciones en Perú y México. La ejecutiva busca que su plataforma sea la número 1 para planificar y regalar en la región. Es también cofundadora de WUF, una plataforma tecnológica de adopción de perros en el Perú.



Dennisse Ruelas

Zoóloga

La científica fue reconocida con el premio L'Oréal-UNESCO “Para las Mujeres en la Ciencia 2025” por su investigación sobre la diversificación de roedores en los bosques montanos andinos. Ruelas es magíster en Zoología por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos –donde es docente auxiliar–, doctora en Ciencias de la Vida por la Universidad Peruana Cayetano Heredia y doctora en Ciencias de la Evolución y de la Biodiversidad por la Universidad de Montpellier (Francia).

El costo de la homogeneidad: romper el techo de cristal en el Perú



Por **María Julia Sáenz**, Socia Líder de Tax & Legal de KPMG Perú y Co-chair de Women Corporate Directors (WCD)

El talento no tiene género, pero las mesas de decisión en el Perú aún parecen ignorarlo. Las mujeres ocupan apenas el 13% de los asientos en los directorios de las empresas listadas, y solo el 15% de las corporaciones cuenta con una mujer en la posición de CEO.

El talento no tiene género, pero las mesas de decisión en el Perú aún parecen ignorarlo. Las mujeres ocupan apenas el 13% de los asientos en los directorios de las empresas listadas, y solo el 15% de las corporaciones cuenta con una mujer en la posición de CEO.

A primera vista, estas cifras podrían leerse como un problema de representación. Pero esa lectura es superficial. Lo que revelan, en realidad, es algo más profundo: una forma de tomar decisiones que sigue operando dentro de límites estrechos, replicando patrones de homogeneidad que el país ya no puede darse el lujo de sostener.

Durante años, esta conversación se ha planteado en términos de equidad o, en el

mejor de los casos, de reputación corporativa. Se la ha tratado como una agenda paralela, valiosa pero no central. Esa aproximación es hoy insuficiente. La baja participación de mujeres en la toma de decisiones no es solo una cuestión de justicia; es, sobre todo, un problema de competitividad.

Porque lo que está en juego no es quién se sienta en la mesa, sino cómo se decide.

La narrativa del “mérito” sigue funcionando como un marco cómodo para explicar por qué las cosas son como son. Sin embargo, cuando se observa con más detenimiento, lo que aparece no es un sistema estrictamente meritocrático, sino uno mediado por factores menos visibles: redes de contacto tradicionalmente cerradas, sesgos en los procesos de selección

y estructuras laborales que han cambiado poco frente a transformaciones sociales evidentes. El resultado es un sistema que tiende a reproducirse a sí mismo.

Y ese punto es clave: no estamos frente a un problema de falta de talento, sino frente a un problema de diseño. El sistema no ha sido construido para absorber, retener ni proyectar ese talento en condiciones equivalentes.

Esa limitación no es neutra. Tiene consecuencias directas en la calidad de las decisiones. En un contexto global cada vez más complejo, donde las empresas enfrentan simultáneamente riesgos regulatorios, disrupciones de mercado y tensiones geopolíticas, operar desde perspectivas

homogéneas deja de ser una simple carencia de diversidad para convertirse en una desventaja estructural.

La evidencia que vincula diversidad con mejores resultados financieros es relevante, pero no agota el punto. La contribución más significativa de la diversidad no está únicamente en los resultados, sino en el proceso: en la forma en que se interpreta la información, se evalúan los riesgos y se construyen las decisiones. Incorporar miradas distintas no añade una capa superficial; modifica el razonamiento estratégico desde su base.

Sin embargo, hay una desconexión que seguimos sin abordar. En los últimos años, el discurso sobre diversidad ha avanzado con rapidez. Se ha incorporado al lenguaje corporativo, a los reportes y a las agendas institucionales. Pero ese avance no se refleja con la misma fuerza en el flujo real de decisiones.

Especialmente en un punto crítico: la asignación de capital.

Mientras la diversidad no esté integrada en cómo se decide dónde invertir, qué riesgos asumir y qué proyectos priorizar, seguirá operando en un plano declarativo. Lo que vemos hoy, en muchos casos, es precisamente esa disociación: una narrativa que avanza más rápido que la transformación de los incentivos que gobiernan el sistema.

Y los sistemas, en última instancia, responden a incentivos.

Si la diversidad no forma parte de los criterios que inciden en la evaluación del desempeño, en la toma de decisiones de inversión o en la configuración de los órganos de gobierno, su impacto será necesariamente limitado. Quedará ubicada en el terreno de lo reputacional, no de lo estratégico. Y eso explica por qué, a pesar del consenso discursivo, el cambio efectivo no escala.

En ese contexto, la discusión sobre si las mujeres lideran igual o diferente pierde centralidad. La diferencia existe, pero no en términos de superioridad, sino en la forma en que se procesan múltiples variables, se conectan dimensiones diversas y se sostienen tensiones sin reducirlas a simplificaciones. Ese tipo de aproximación es particularmente valiosa en entornos complejos.

El problema no es esa diferencia. El problema es que los sistemas organizacionales han sido diseñados, históricamente, bajo

una lógica distinta: más lineal, más homogénea, más jerárquica. Cuando esas dos formas de operar se encuentran, aparece una fricción que muchas veces se interpreta como desalineación, cuando en realidad es una señal de potencial transformación.

Persistir en el statu quo, entonces, no es una decisión neutra. Tiene un costo económico, estratégico y de desarrollo país. Cada instancia de decisión en la que no se integran perspectivas diversas es, en el mejor de los casos, incompleta; en el peor, abiertamente subóptima. Cada espacio de poder que se mantiene cerrado es una oportunidad que el sistema pierde de mejorar su capacidad de respuesta.

Para un país que busca crecer, atraer inversión y posicionarse en un entorno global competitivo, esa pérdida no es menor.

La pregunta, por tanto, no es si debemos avanzar en diversidad, sino bajo qué condiciones ese avance se vuelve real. Y la respuesta no pasa por multiplicar iniciativas aisladas ni por

reforzar compromisos declarativos. Pasa por intervenir en las reglas del juego.

Los cambios sostenidos no ocurren por convicción individual, sino por alineamiento de incentivos. Mientras la diversidad no esté incorporada en las métricas que importan, en los criterios que definen el éxito y en las estructuras que distribuyen el poder, la transformación seguirá siendo parcial.

En ese sentido, esta no es una conversación sobre inclusión en su sentido más tradicional. Es una conversación sobre cómo se toman decisiones en el país y sobre qué tan preparadas están nuestras instituciones para enfrentar entornos complejos.

Y mientras la participación de las mujeres no sea tratada como una variable estratégica —capaz de incidir en la calidad de las decisiones, en la asignación de recursos y en la competitividad de las organizaciones—, el Perú va a seguir operando por debajo de su potencial real.





Gabriela Vega
Cofundadora y directora de Recambio

Desde 2019, la politóloga lidera Recambio, una asociación civil sin fines de lucro que ayuda a formar a personas (ciudadanos, militantes y candidatos) que desean ingresar a la política. La propuesta de esta organización destaca ya que ofrece experiencias formativas que permiten identificar puntos de acuerdo y generar vínculos de respeto entre personas con posturas políticas diversas.



Gianina Flores
Fundadora de Ukaw

Flores lidera la marca de chocolatería y bombonería Ukaw, que pone en valor el cacao de Ucayali y en cuya fábrica solo emplea a mujeres. Con sus productos, la administradora de empresas ha ganado reconocimientos de entidades como el International Chocolate Awards Americas. La empresaria busca educar sobre los beneficios del cacao y los insumos amazónicos. Actualmente prepara el salto de la marca a Orlando y Barcelona.



Gissely Alvarado
Presidenta en Colectivo Down Perú

Fue condecorada con la Orden al Mérito 2026 por su trabajo en la promoción, protección y defensa de derechos humanos de las personas con síndrome de Down a través del Colectivo Down Perú. Alvarado es una destacada activista en favor de las personas con discapacidad y es también secretaria general de la Federación Deportiva Nacional de Personas con Síndrome de Down.



Jackelynne Silva-Martínez
Integradora de misiones en la NASA

Natural de Cusco, la ingeniera aeroespacial de la NASA participó en la misión espacial Artemis II, la cual trasladó a cuatro astronautas a la Luna por primera vez desde 1972. Desde su labor en la consola de integración en Houston, en el Johnson Space Center, coordinó la comunicación entre su punto, Florida y California. Según la NASA, desde el 2015 Silva-Martínez es la gerente de Integración de Sistemas Humanos (HSI) para el programa Gateway y en el Centro Espacial Johnson de Houston.



Jessica Butrich
Diseñadora y empresaria

Con más de dos décadas de experiencia como empresaria en el rubro de la moda, Butrich se ha consolidado como una de las diseñadoras de zapatos, bolsos y complementos más destacadas en el país. La marca cuenta ya con cuatro tiendas en Lima y recientemente presentó una nueva colección en colaboración con Disney. La empresaria, que estudió Diseño de Modas en el CEAM, desarrolla al menos seis colecciones al año.



Joanis Martínez
Fundadora de Joanis

Conocida como Joanis La Firme entre sus seguidores, la emprendedora es fundadora de Joanis, la tienda de importación a gran escala de productos a precios bajos. Cuenta con alrededor de 30 tiendas propias y franquiciadas a nivel nacional. Su historia de superación –ha sido taxista antes de crear este negocio, que ganó popularidad en la pandemia– y sus transmisiones por Facebook Live le han permitido construir una comunidad de más de 803.000 seguidores en TikTok y 967.000 seguidores en Facebook.



Yoselyn Malamud

CEO de Virú

Desde 2013, la ingeniera industrial es CEO de Virú Group, líder global en exportación de alcachofas. Bajo su liderazgo, el grupo ha expandido sus operaciones a Estados Unidos y España. En 2025, Virú, que emplea a 17.000 personas, proyectó un crecimiento a doble dígito de facturación. Este año, Malamud tendrá el reto de gestionar el impacto del fenómeno de El Niño, que los científicos pronostican podría ser intenso.



Karen Mannheim

Cofundadora y directora comercial de Trazzo Iluminación

Si bien estudió Administración de Empresas en la Universidad de Lima, Mannheim se especializó en el diseño de iluminación (de hecho, estudió una maestría sobre este tema en la Accademia di Belle Arti di Brera de Milán). Actualmente, dirige Trazzo Iluminación, una empresa con 25 años de experiencia en el negocio de soluciones de iluminación y automatización de luz, que en 2020 comenzó a operar en Miami.



Katerina Añaños

Gerente general corporativa de ISM

La ejecutiva representa a la segunda generación de la familia Añaños Alcázar a cargo de la multinacional de bebidas, en la que ha desarrollado toda su carrera profesional. Añaños, quien estudió Administración y Marketing en la UPC, fue directora ejecutiva de la operación local de la compañía y lideró ISM en Brasil durante ocho años. Forma parte del directorio de la empresa.



Luciana d'Angelo

Fundadora de Delice

La empresaria lidera desde 1990 la mayor productora y exportadora de queso crema de Perú. Actualmente, el negocio familiar tiene un ambicioso plan de crecimiento: prevén pasar de una facturación de US\$ 22 millones en 2025 a US\$ 30 millones este 2026, y están invirtiendo US\$ 7 millones en su nueva planta en Chilca. Además, en el mediano plazo, planean abrir nuevas líneas de productos, más allá de queso, mantequilla y leche condensada.



María Eugenia Basauri

Country manager de Sonda

Basauri asumió el liderazgo de la multinacional chilena en agosto del 2025, convirtiéndose en una de las pocas country managers de la industria tecnológica a nivel local. La ejecutiva es ingeniera industrial por la Universidad de Lima y cuenta con más de 25 años de experiencia en la industria tecnológica. Se desempeñó como directora comercial de B2B Corporaciones en Telefónica, Sales Director en Kyndryl y Global Technology Services Country Manager, en IBM.



Mariluz Mamani

Artesana

Mamani es líder de la Asociación de Artesanas Chuspa de Oro-Vilavila (que opera en la región Puno). El Mincetur le otorgó el Premio Mujer Artesana 2025 en la categoría artesana lideresa, un galardón que busca fortalecer el liderazgo y la autonomía económica de las mujeres. La entidad estatal destacó la creatividad de Mamani, además de su aporte a la difusión y preservación de la actividad artesanal.



Mariana Abugattás
Country manager Perú de Teck Zafranal

El año pasado, la abogada (con más de dos décadas de experiencia en el sector minero) asumió el liderazgo de las operaciones de la compañía canadiense en Perú, donde cuenta con el proyecto Zafranal. El inicio de la construcción del proyecto, ubicado en Arequipa, estaba programado para este 2026, pero fue postergado ante una priorización de la cartera de inversiones de la multinacional. Se esperaba un despliegue de inversiones de US\$ 1.900 millones entre el 2025 y 2028.



Mayra Ballarta
Cofundadora y CEO de Pisco Fontana

Ballarta fundó junto a Jesko Fontana la marca de pisco artesanal que figura ya en las cartas de destacados restaurantes locales, como Maido, La Mar o Lady Bee. La ejecutiva, quien estudió Administración Hotelera en la USIL, ha impulsado el desarrollo comercial, trade marketing y acceso a nuevos mercados en la compañía, cuyo pisco se vende en países como Italia, Francia, Suiza y Senegal.



Melissa Amado
CEO de Genius Mining AI

La administradora es cofundadora de la minetech Genius Mining AI, que usa IA para optimizar procesos en minas y está siendo usada en modo piloto en Escondida, de BHP (en Chile), y Cerro Corona, de Gold Fields (Perú). Anteriormente, Amado cofundó la minetech Deep Pit Technology, adquirida por la corporación Stracon Group. El año pasado, representó a Perú en el evento global de Women In Tech.



Mercedes Auris
Fundadora y CEO de Vivero Los Viñedos

La cofundadora del vivero especializado en uva de mesa y hortalizas anunció que este año daría un paso al costado del negocio, tras tres décadas desempeñándose como gerenta general. Según informó a GESTIÓN, asumirán la función sus hijos, a quienes Auris ha encargado duplicar el tamaño de la compañía. Los Viñedos ha atendido con plantas de vid al 70% de las superficies del frutal en Perú y contribuido al protagonismo peruano en el mercado global del cultivo.



Micha Calmet
Country manager Perú de ProntoPaga

La ejecutiva lideró el aterrizaje de la fintech chilena de pagos rápidos. En su primer año de operación, ProntoPaga cerró el 2025 con US\$ 650 millones procesados, superando en 300% sus estimaciones iniciales, ante el impulso de las billeteras digitales y su alianza con Yape. Este año, la recaudadora y dispersora de pagos busca duplicar su volumen procesado. Para ello, planea consolidar su liderazgo en el sector de apuestas y expandir su negocio hacia el e-commerce y otras industrias.



Milagros Zegarra
CEO de Great Place to Work

Zegarra asumió en 2023 la conducción de la firma global de consultoría, investigación y gestión de recursos humanos, que elabora la lista de Los Mejores Lugares para Trabajar para Mujeres en el Perú. La ejecutiva, ingeniera industrial por la Universidad de Lima, tiene cerca de dos décadas de experiencia en el sector de gestión del capital humano y es presidenta de la Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU).

Right Management impulsa el outplacement como estrategia de liderazgo responsable

Con más de 40 años de experiencia global y presencia en más de 80 países, Right Management –la marca de consultoría de talento de ManpowerGroup– se ha consolidado como un aliado estratégico en outplacement, impulsando transiciones laborales con un enfoque humano, sostenible y alineado al negocio.



Silvana Cárdenas Yeogusuku,
directora de Right Management Perú y Chile.

Hoy, en un entorno marcado por cambios constantes, las organizaciones no solo son evaluadas por cómo atraen talento, sino también por cómo gestionan los momentos de salida. Detrás de cada proceso de desvinculación existen decisiones que impactan la cultura, la reputación y la sostenibilidad de la empresa.

“Las organizaciones no solo son recordadas por cómo incorporan talento, sino también por cómo acompañan a las personas en los momentos de cambio. La manera en que una empresa gestiona una transición laboral también define su cultura y reputación”, afirma Silvana Cárdenas Yeogusuku, directora de Right Management Perú y Chile.

La relevancia de este desafío es evidente. Según datos de Right Management, el 56% de los colaboradores considera que su experiencia de salida refleja la

experiencia total vivida dentro de la organización, mientras que el 62% estaría dispuesto a regresar a una empresa tras una transición positiva. Además, el 81% de quienes reciben acompañamiento especializado mantiene una percepción favorable de su empleador anterior.

En este contexto, el outplacement se ha convertido en una herramienta estratégica de liderazgo responsable. En Right Management, este proceso combina acompañamiento personalizado durante toda la transición, coaching de carrera experto, espacios de networking que amplían las oportunidades de conexión con el mercado y una plataforma propia potenciada por inteligencia artificial que integra diseño de carrera, optimización de CV, preparación para entrevistas y acceso a oportunidades laborales.

“Las empresas líderes no solo transforman negocios; también transforman la manera en que acompañan a las personas en los

momentos de cambio”, destaca Cárdenas Yeogusuku.

Pero el impacto no es solo reputacional. Los programas de Right Management generan resultados concretos: entre el 69% y el 78% de los participantes logra reinsertarse laboralmente entre los tres y seis meses, mientras que el 97% encuentra una nueva oportunidad antes de cumplir un año. Además, tres de cada cinco profesionales acceden a posiciones con niveles de compensación iguales o superiores a los que tenían previamente, demostrando que una transición bien gestionada puede convertirse en una oportunidad de crecimiento profesional.

En un escenario donde el talento observa, evalúa y decide, gestionar adecuadamente las transiciones laborales ya no es opcional. Es una ventaja competitiva que fortalece la confianza, protege la marca empleadora y refleja la calidad del liderazgo de una organización.



Nahil Hirsh

Presidenta del consejo directivo de WIM Perú

El año pasado, la economista asumió la presidencia de Women in Mining Perú (WIM Perú), organización que promueve el talento femenino en la minería. Desde su posición, Hirsh tiene como meta potenciar las oportunidades, capacidades y participación de sus 3.000 asociadas en la industria nacional. Antes de esta posición, la abogada fue gerente senior de Políticas Públicas y Asuntos Gubernamentales de Minera Yanacocha.



Natalia Llanos

Directora de Negocios de TikTok para la región Andina

Llanos conduce la operación en Perú de la red social, que en los últimos años ha ganado peso entre el público local. La ejecutiva cuenta con una experiencia profesional de más de 15 años en marketing, lanzamiento y escalamiento de mercados y expansión comercial en empresas como Meta y General Motors. En TikTok es responsable de toda la operación comercial y la eficiencia empresarial en todos los sectores.



Nataly Rojas Barnett

Ingeniera electrónica y comandante astronauta análoga

Rojas es egresada de la carrera de Ingeniería Electrónica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En 2025, se convirtió en la primera comandante astronauta análoga peruana (lidera una tripulación en misiones de simulación en la Tierra). La científica dirigió la misión Aurora, un proyecto desarrollado en Polonia y que simulaba las condiciones de vida en Marte. Trabajó en la Agencia Japonesa de Exploración Aeroespacial y participó en investigaciones aeroespaciales en Turquía.



Nicolle Pegot-Ogier

Fundadora de Sienna Bakery

La economista creó Sienna Bakery junto a su madre en 2019 y decidió expandir el negocio durante la pandemia. Actualmente, la empresa cuenta con cinco locales en Lima y uno en Santiago de Chile, y ha incursionado en el negocio de cafeterías. En octubre pasado, Sienna Bakery recibió el premio Summum a la mejor pastelería. En una entrevista con un medio local, Pegot-Ogier adelantó que le gustaría abrir locales en Arequipa, Piura y Cusco, y que no descarta seguir expandiendo la marca en el país vecino.



Olga Málaga, Matilde Málaga, Denise Málaga y Yasmín Málaga

Fundadoras de Sifrah

Las empresarias puneñas fundaron Sifrah, una compañía especializada en la venta de accesorios y complementos para vestir. La firma, creada en 2016 y que hoy tiene más de ochenta locales a nivel nacional, es reconocida por el diseño y la calidad de sus productos. La compañía también ha destacado ya que más del 90% de su personal está compuesto por mujeres.



Pamela Davis

Cofundadora de Puku Puku Café

La empresaria cofundó Puku Puku, una de las cadenas de café de especialidad más importantes de Lima. En 2026, Puku Puku se ubicó en el puesto 69 del ranking de las 100 mejores cafeterías del mundo publicado por The World's 100 Best Coffee Shops. Davis estudió la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de Lima y es asociada del movimiento empresarial Es Hoy, que busca generar desarrollo en el país.



Paola del Carpio
Coordinadora de Investigación de REDES

Este año, la economista publicó bajo el sello de la Editorial Paidós el libro **POV: ECONOMÍA QUE NO DA CRINGE**, en el que explica los fundamentos e historia reciente de la economía peruana a los jóvenes de la Generación Z. Del Carpio es experta en políticas públicas y ha sido consultora del Ministerio de Economía y Finanzas y asistente de investigación de la Corporación Financiera Internacional (CFI) del Banco Mundial. Según su perfil en LinkedIn, también es soprano y cofundadora del grupo vocal Zingarelle, que busca difundir la música clásica.



Raquel Antayhua
Pionera del fútbol femenino en Perú

En febrero pasado, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables le otorgó a Antayhua la Orden al Mérito de la Mujer 2026 por su destacada actividad en el deporte como integrante y goleadora de la primera selección peruana de fútbol de mujeres que participó en partidos internacionales frente a México, Argentina e Italia. Según el medio **MUJERES FÚTBOL CLUB**, Antayhua comenzó su carrera en los 70 en los clubes Pizarro Cerrón y Tumi. Además, es presidenta fundadora del Deportivo Huáscar Fútbol Club.



Rosa María Vásquez
Gerente general de Clínica San Felipe

La administradora de empresas por la PUCP es la líder desde hace más de ocho años de la compañía de salud, donde ha desarrollado buena parte de su experiencia profesional. La empresa potenció su expansión en los últimos años y recientemente lanzó un podcast para promover la educación en salud.



Ruth Manzanares
Presidenta del Comité Pro Mujer CTI del Concytec

En noviembre pasado, la doctora en Gestión Estratégica asumió por dos años la presidencia del Comité Pro Mujer CTI, cuyo objetivo es incentivar un entorno inclusivo y equitativo para las mujeres en el campo de la ciencia y tecnología. Además, es jefe de Investigación en la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC) y jefa y fundadora del Equipo DEIMOS Perú, que diseña y fabrica vehículos que participan en el NASA Human Exploration Rover Challenge en Marte.



Rosario Colina
Artesana

El Ministerio de Turismo y Comercio Exterior (Mincetur) declaró a Colina, nacida en la región Pasco, ganadora del Premio Mujer Artesana 2025 en la categoría artesana emprendedora y/o empresaria. De acuerdo con el Mincetur, la artesana yanesha (especializada en textilería tradicional) recibió el reconocimiento por su rol en la preservación y difusión de la actividad artesanal, su talento y creatividad.



Stephanie Cayo
Actriz

Desde su participación en **CLUB DE CUERVOS** en 2015, la primera serie original de Netflix en español, la actriz peruana viene consolidando su trabajo en producciones mexicanas e internacionales. Este año, Cayo protagoniza la serie de Netflix Doc, que se ha posicionado en el top 10 de series más vistas en México. La serie, que cuenta con 40 episodios en su primera temporada, ya está filmando la segunda en Colombia.



Tania Revollar

Directora ejecutiva de Quinta Ola

Revollar lidera la asociación feminista Quinta Ola, que promueve y defiende el ejercicio de los derechos de niñas, adolescentes y mujeres en su diversidad. La organización desarrolla programas para fortalecer las capacidades de liderazgo y empoderamiento en adolescentes y promueve la integración para la población migrante, entre otras acciones. La ejecutiva estudió Ciencias y Artes de la Comunicación en la PUCP y es docente en su *alma mater*.



Vanessa Benavente

Actriz

El arranque de la carrera de Benavente en Hollywood se dio en el 2019, año en el que interpretó a la Madre María en *THE CHOSEN*, una serie que se transmite en Prime Video y que recrea la vida de Jesús y sus apóstoles. Con cinco temporadas disponibles, la serie supera los más de 250 millones de espectadores en el mundo y se encuentra en producción de la sexta temporada. Otra serie en la que ha participado ha sido *GRISELDA*, de Netflix, protagonizada por Sofía Vergara.



Vania Torres

Surfista

La atleta se coronó como tricampeona en los Juegos Panamericanos de Surf, la máxima competencia de la disciplina a nivel continental. En la edición de este 2026, la surfista de 31 años ganó la medalla de oro en la modalidad SUP (stand up paddle surf) para el país, pese a haber competido con una lesión en la espalda. Con ello, se posiciona como una de las principales competidoras nacionales rumbo a los Juegos Panamericanos 2027, que se realizarán en Lima.



Verónica Valdez

Directora general de Plaza Vea y Vivanda

Valdez, quien fuera la primera mujer designada como CEO en Intercorp Retail, asumió en febrero de este año el liderazgo de los supermercados del grupo: Plaza Vea y Vivanda. La ejecutiva, economista por la Universidad de Lima, forma parte de Es Hoy, asociación de líderes empresariales que busca diseñar iniciativas con impacto positivo a nivel local.



Victoria Galecio

Presidenta del directorio de Apucorp

Galecio preside Apucorp, el conglomerado de capitales peruanos conformado por 16 empresas. El grupo fue presentado el año pasado y se informó que estará enfocado en impulsar proyectos de alto valor en los rubros de minería, infraestructura, salud y comercio. El holding también quiere promover la minería con un enfoque sostenible. El conglomerado anunció que realizará inversiones por US\$ 1.000 millones hasta el 2030.

proEXPLO 2026: innovación, sostenibilidad y descubrimientos en el principal encuentro de exploración minera de Latinoamérica



Con más de 5.100 participantes, 52 sesiones técnicas y 27 proyectos presentados en core shacks, proEXPLO 2026 reafirmó su liderazgo regional como plataforma técnica de intercambio de conocimiento, innovación y descubrimientos geológicos.

Sin exploración no hay minería, y sin minería no hay transición energética. Por este motivo, “Promoviendo el descubrimiento para un futuro sostenible” fue el lema elegido para la XV edición del Congreso Internacional de Prospectores y Exploradores: proExplo 2026. La consigna atravesó las 52 sesiones técnicas donde se debatió sobre competitividad, sostenibilidad y desafíos críticos para la exploración minera en la región.

Organizada por el Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, del 4 al 6 de mayo, la edición 2026 reflejó el crecimiento sostenido del evento. Más de 5.100 participantes, entre profesionales, empresas, inversionistas, académicos y especialistas del sector, se reunieron para compartir descubrimientos, avances geológicos, innovación tecnológica y tendencias.

CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN

El evento, que tuvo alianzas con la Society of Economic Geologists (SEG) y Colorado School of Mines, presentó un récord de 27 proyectos en core shacks. Estas iniciativas peruanas e internacionales permitieron a los asistentes analizar muestras de perforación y evaluar el potencial de nuevos yacimientos.

Las sesiones técnicas abordaron temas como la innovación en métodos de exploración, el avance del conocimiento geocientífico, la sostenibilidad en la industria y la necesidad de fortalecer la inversión en exploración.

Asimismo, proEXPLO 2026 abrió espacios de discusión sobre los principales retos del sector: eficiencia en permisos y gestión ambiental, competitividad regional, minería ilegal, inclusión y formación de nuevos profesionales.

IMPACTO EN EL FUTURO

Además de las conferencias magistrales, mesas de debate y conferencias especializadas, se realizaron cursos técnicos y visitas de campo

específicas. De esta manera, el congreso promovió la actualización profesional, el uso de nuevas tecnologías y la formación de nuevos geólogos.

ProExplo dejó en evidencia que la exploración minera es clave para el desarrollo sostenible, la transición energética y el crecimiento económico de la región andina. En ese sentido, cada nuevo descubrimiento representa una oportunidad de desarrollo para países con alto potencial geológico como Perú y la zona andina. La próxima edición del evento será en 2028 y tendrá como presidente a José Alberto Vizquerra Benavides.

Con 105 organizaciones participantes distribuidas en 108 stands especializados, alianzas con instituciones globales y una proyección cada vez más internacional, proEXPLO reafirmó su posición como el espacio de referencia técnica para impulsar el descubrimiento de nuevos recursos minerales en Latinoamérica.

Por Lucero Chávez Quispe

La diversidad ha dejado de ser un tema reputacional para convertirse en un factor crucial que aporta valor y rentabilidad al negocio: permite tomar mejores decisiones, entender mejor a distintos públicos, anticipar cambios y construir equipos con mayor capacidad de adaptación. De hecho, un popular estudio de McKinsey & Company revela que las empresas con mayor diversidad —considerando la representación femenina y la diversidad étnica— en sus equipos ejecutivos tienen un 39% de probabilidad de obtener un rendimiento superior que el de las empresas con menor diversidad. Y aunque la Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) es una perspectiva que ha consolidado su presencia en la agenda empresarial, se ven ciertas señales de disminución en su prioridad tanto en los planes anuales de trabajo como en los directorios.

Según señala Fabiola Maza, socia de Vinatea & Toyama, a partir del análisis de los resultados recogidos en dos informes de DEI que realiza el estudio sobre la base de encuestas anuales a líderes del sector privado peruano (2024 y 2025), se observa una caída entre los líderes que reportan contar con una política DEI: pasó de 69% en 2024 a 55% en 2025. Además, el porcentaje de empresas que declaró no tener política ni planes de implementarla se incrementó de 4,5% a 12,5% en apenas un año. Maza considera que estos resultados responden a que se ha vuelto más exigente justificar las políticas DEI en el ámbito empresarial. “En un contexto nacional e internacional en el que las políticas DEI han venido siendo cuestionadas y sometidas a mayor escrutinio, hemos visto que las iniciativas que no lograron conectarse con los resultados de negocio han perdido espacio e incluso prioridad”, explica.

En tanto, a decir de Juana Mollo, socia líder de Outsourcing y Human

DIVERSIDAD: PALANCA DE NEGOCIO

LAS EMPRESAS SON CADA VEZ MÁS CONSCIENTES DE LOS BENEFICIOS DE FORMAR EQUIPOS DIVERSOS DE TRABAJO. SI BIEN SE VIENEN EJECUTANDO PROGRAMAS E INICIATIVAS DE DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN (DEI), MUCHOS DE ESTOS SIGUEN CENTRANDO SU MIRADA EN LA BRECHA DE GÉNERO, DEJANDO EN SEGUNDO PLANO A LA INTERCULTURALIDAD, EL TALENTO SENIOR Y LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD.

Capital en PwC Perú, también se observa un cambio en la sofisticación del enfoque. Las empresas, precisa, han transitado desde iniciativas simbólicas hacia estrategias más integradas al ciclo del negocio. “El reto que persiste es la medición. Muchas organizaciones aún no cuentan con los indicadores adecuados para saber si están avanzando o simplemente aparentan avanzar”, puntualiza.

En ese sentido, la diversidad también está empezando a incorporarse en conversaciones más estratégicas como planificación de talento, sucesión, liderazgo, cultura y competitividad, opina Paola Chocano, Partner & Managing Director de Cornerstone Perú. “El siguiente paso es seguir

llevándola a la gestión diaria, para que no sea solo una declaración de intención, sino parte de cómo se toman decisiones, se desarrollan líderes y se construyen equipos de alto desempeño”, relata. En esa línea, Maza, de Vinatea & Toyama, sí considera alentador que el 40% de los líderes perciba avances en sus programas DEI, con presupuestos mayoritariamente estables. “Es decir, las empresas que de alguna forma sí lograron integrar la DEI en su ADN la están consolidando, no retrocediendo. Eso es fundamental”, resaltó.

DIVERSIDADES IDENTIFICADAS

La comprensión de qué significa tener equipos diversos se ha ampliado

considerablemente, y eso es un avance conceptual importante, reconoce Juana Mollo, de PwC Perú. “El enfoque ya no puede reducirse al género, que sigue siendo prioritario y urgente, sino que también abarca dimensiones que hasta hace pocos años apenas aparecían”, indica. En ese sentido, dice que las organizaciones más maduras están prestando atención a la diversidad generacional, que cobra especial relevancia en entornos donde conviven cuatro generaciones con expectativas, formas de comunicarse y relaciones con el trabajo radicalmente distintas.

Gonzales añade que también se observa una mirada especial a la diversidad de formación y trayectoria, donde pesan más las habilidades que el título o el recorrido tradicional; así como al talento regional, el cual es clave en sectores como minería, energía, agroindustria e infraestructura. “En un estudio de talento identificamos un cambio relevante: la contratación empieza a mirar más las capacidades que las credenciales y esto abre la puerta a perfiles con trayectorias menos ‘lineales’, pero con habilidades clave para el negocio”, indica la ejecutiva. En línea con ello, Mollo, de PwC Perú, señala que también ven un mayor interés por la diversidad de habilidades y de pensamiento: perfiles digitales, analíticos, adaptables y con distintas formas de resolver problemas. “Esa combinación ayuda a que los equipos respondan mejor a entornos de cambio y tomen decisiones con una mirada más completa”, agrega.

No obstante, es cierto que las iniciativas de DEI están enfocadas en la equidad de género casi de manera absoluta. Según la data recopilada por Vinatea & Toyama, esta aparece en el 98% de las empresas con políticas DEI y en el 100% de aquellas con políticas activas. Las personas con discapacidad ocupan el segundo lugar (84% en 2024, 89% en 2025), mientras que la comunidad LGTBIQ+ sigue siendo



la dimensión menos atendida: 61% entre empresas en implementación, y 70% entre quienes tienen una política activa. “Esto muestra que la agenda ha logrado consolidarse en torno a ciertas dimensiones, especialmente aquellas donde existe mayor visibilidad social, pero también en aquellos temas en donde existen obligaciones legales”, relata Maza.

Las brechas más profundas aparecen donde no hay obligación legal, reflexiona la socia de Vinatea & Toyama. Así, por ejemplo, si bien la interculturalidad es reconocida como prioridad por el 77% de las empresas, solo el 27% implementa acciones de sensibilización y apenas el 9% incorpora a personas de pueblos

AVANCE DISPAREJO

En sectores como consumo, servicios, banca, salud, educación, retail y áreas corporativas, se puede observar que la conversación de diversidad está más avanzada, dice Marcella Gonzales, Executive Manager de Michael Page. “Hay mayor presencia femenina, más roles administrativos o comerciales, más exposición a políticas globales y mayor presión por cuidar y velar por la experiencia del colaborador. En tecnología se puede decir que hay un mix. Hay alta demanda de talento y mayor conversación sobre inclusión, pero la base de talento femenino en carreras STEM sigue siendo un reto”, indica.

En contraste, la minería, la construcción, la manufactura pesada y algunos segmentos del agro muestran rezagos significativos, no solo en términos de representación femenina, sino también en la composición más amplia de sus equipos, señala Juana Mollo, socia líder de Outsourcing y Human Capital en PwC Perú. “En estas industrias, la cultura organizacional tiene raíces históricamente masculinas y persiste una tendencia a subestimar el valor de incorporar perfiles distintos. Donde el rezago es más transversal, y más preocupante, es en la alta dirección y los directorios. No es un problema exclusivo de un sector: es sistemático”, alerta.

originarios o afrodescendientes en planes de contratación o formación. “Este *gap* entre el reconocimiento y la acción es particularmente relevante en un país donde, por ejemplo, aproximadamente el 14% de la población es quechuahablante y donde actividades económicas de importancia para el país se desarrollan en territorios históricamente quechuahablantes. Aquí, la interculturalidad no puede abordarse únicamente desde lo declarativo: requiere comprender mejor a las personas, sus contextos y las formas en que se relacionan con el trabajo y el entorno”, explica.

En cuanto al talento con discapacidad, Marcella Gonzales, Executive Manager en Michael Page, relata que si bien existe la obligación legal de contratar personas con discapacidad en una proporción de al menos el 3% de la planilla, el reto es que muchas empresas abordan este punto desde el cumplimiento y no desde el diseño del puesto, la accesibilidad, la capacitación de líderes y el acompañamiento. “La inclusión no se resuelve abriendo una vacante. Requiere revisar

procesos, infraestructura, entrevistas, funciones, tecnología y cultura del equipo”, resalta. Otro grupo que suele quedar menos visible es el talento senior, en un mercado que tiene a la digitalización en su agenda prioritaria. “La diversidad generacional es relevante porque combina criterio, aprendizaje, adaptación y transferencia de conocimiento”, dice.

ESTRATEGIAS

En este contexto, ¿qué es lo que están haciendo las empresas para promover equipos diversos de trabajo? Maza, de Vinatea & Toyama, comenta que la mayoría de las empresas aún se concentra en los primeros niveles de maduración, pues predominan medidas de cumplimiento, como políticas salariales con enfoque de equidad (82%) y prevención del hostigamiento sexual (77%). Ahora, si bien el 60% declara contar con un plan DEI, solo el 37% lo lleva a la agenda del directorio y menos de la mitad utiliza indicadores para gestionarlo, acota. Además, un 40% de las organizaciones concentra esta

gestión en una sola gerencia, generalmente Recursos Humanos.

Por su lado, Mollo, de PwC Perú, indica que las estrategias varían mucho según el nivel de madurez de cada organización: aquellas que recién inician su camino suelen recurrir a metas de contratación como punto de partida. Este último es un mecanismo útil para mover el primer indicador, pero insuficiente si no va acompañado de cambios en los procesos más allá de la selección. En cambio, añade, las organizaciones más avanzadas han dado un paso adicional: “Están rediseñando sus procesos de atracción de talento para reducir sesgos inconscientes, construyendo programas de mentoría y *sponsorship* para grupos históricamente subrepresentados, y formando a sus mandos medios en liderazgo inclusivo, que son quienes, en la práctica, dan forma a la cultura del día a día”.

En esa línea, Chocano, de Cornertone Perú, señala que las organizaciones están entendiendo que la diversidad no se construye solo al incorporar perfiles distintos, sino también a lo largo de toda la experiencia del colaborador. Entre las estrategias que las empresas más maduras están ejecutando están las entrevistas basadas en competencias, programas de *mentoring* y *coaching*, planes de sucesión más inclusivos, políticas de flexibilidad y formación de líderes.

En este contexto, la tecnología empieza a jugar un rol relevante. Maza revela que algunas empresas han comenzado a explorar herramientas de analítica e inteligencia artificial para incorporar en su gestión de la DEI. “Siempre que estén bajo una gestión adecuada de sesgos, pueden ayudar a identificar brechas salariales, patrones de rotación o incluso sesgos en procesos de selección”, agrega. Sin embargo, reconoce que, sin criterios claros, estas herramientas también pueden replicar sesgos existentes. **15**



Hasta lograr la igualdad

**Para las niñas en el Perú, la cancha
está siempre cuesta arriba**

En los 90 minutos que dura un partido de futbol, más de
4 niñas, niños y adolescentes sufren violencia en Perú.

Cambiamos el juego

A través del deporte podemos crear
comunidades más seguras en las que niñas
y adolescentes lideren y vivan en igualdad.

Súmate para lograrlo aquí:



pe.cambiamoseljuego.org 



HÁBITO URBANO

POR
FORBES
PERÚ
STAFF

ENTRE LA INTENCIÓN Y LA ACCIÓN, EL RECICLAJE ENCUENTRA UNA FORMA TANGIBLE DE EXISTIR. Y ES EN MÉXICO, ASÍ COMO EN PERÚ, DONDE BIOBOX PROPONE UN MODELO DE NEGOCIO QUE REDUCE FRICCIÓN Y CONVIERTE PEQUEÑOS GESTOS EN IMPACTO COLECTIVO.

SSS

En las ciudades latinoamericanas, donde el crecimiento urbano suele avanzar más rápido que la infraestructura ambiental, el reciclaje ha sido, históricamente, una promesa intermitente: visible en campañas, pero ausente en la práctica cotidiana. En ese espacio (entre la intención y la acción), BioBox encontró su punto de partida, no como una solución aislada, sino como una interfaz entre tecnología, comportamiento humano y economía circular.

“La idea nació con máquinas que conocimos en otros países, hace más de 10 años. Nos llamó mucho la atención la conciencia y la cultura del reciclaje en esos lugares y quisimos traer esa misma educación ambiental a México”, explica Luis Alvarado, CEO de la compañía. Sin embargo, la intuición inicial pronto se transformó en algo más complejo: no bastaba con replicar

ZZZ

el modelo... había que adaptarlo a una realidad donde reciclar no era hábito, sino excepción.

El diagnóstico fue claro y revelador de una oportunidad estructural. De acuerdo con la “Encuesta Nacional sobre Reciclaje de Plástico en México 2024”, las principales barreras para reciclar no son tecnológicas, sino culturales: desinformación (39,8%), desinterés (28,5%) y falta de acceso (22%). Frente a ese escenario, BioBox decidió operar desde el incentivo. “Nos dimos cuenta de que la forma de que esto funcionara sería a través de incentivos y de premiar esta conciencia ambiental”, señala Alvarado. Así, el residuo dejó de ser un problema invisible para convertirse en un activo tangible, capaz de generar valor inmediato para el usuario. El gesto cotidiano (depositar una botella), se

FA

transformó en una “microtransacción” dentro de un sistema más amplio.

Con el tiempo, este adquirió escala. En México, más de 200.000 usuarios han reciclado a través de BioBox, superando el millón de envases procesados, revela la compañía. La red, compuesta por más de 200 máquinas en la Ciudad de México, el Estado de México, Monterrey y Guadalajara, funciona como una cartografía del comportamiento urbano. Cada punto de reciclaje es también un punto de contacto entre ciudadanos, marcas y ciudades. “La idea de BioBox es acercar las máquinas a las personas para que no se les haga complicado [el proceso] y encuentren el valor en los residuos”, afirma Alvarado. En este acercamiento reside una de las claves del modelo de negocio: reducir la fricción hasta que reciclar se vuelva algo casi automático.

Pero el camino no ha sido lineal. Durante la pandemia de COVID-19, cuando la movilidad urbana se detuvo, también lo hizo una parte esencial del sistema. “Uno de los mayores retos ocurrió durante la pandemia, cuando muchas personas dejaron de salir a reciclar”, recuerda el CEO. Así fue como la crisis los obligó a reforzar alianzas y

LEB

a entender que el modelo no depende únicamente de la tecnología, sino de una red de actores. “Ese periodo nos enseñó a adaptarnos rápidamente, reforzando la importancia del apoyo de nuestros patrocinadores”, añade. En retrospectiva, el momento crítico se convirtió en una prueba de resiliencia.

Esa resiliencia también se refleja en la forma en que BioBox entiende la inversión. Más que una cifra, el capital se expresa en infraestructura, desarrollo tecnológico y alianzas estratégicas. “BioBox es el resultado de una apuesta sólida por la innovación ambiental, que ha requerido de inversión sostenida en investigación y logística”, explica Alvarado.

En este sentido, la compañía ha desarrollado tecnología propia, algoritmos de trazabilidad y un sistema de recompensas que conecta al usuario con beneficios, midiendo el impacto en la expansión de una cultura, más que en retornos financieros inmediatos.





Innovación ambiental

Luis Alvarado, CEO de BioBox en México, dijo que la compañía es el resultado de “una apuesta sólida por la innovación ambiental que ha requerido inversión sostenida en investigación y logística”.

Foto: Cortesía

**“BUSCAMOS
GENERAR
UN IMPACTO
POSITIVO
AL REDUCIR
RESIDUOS Y
FOMENTAR
HÁBITOS DE
RECICLAJE”.**

PERÚ, UNA EXTENSIÓN NATURAL DEL MODELO

Ese enfoque abrió la puerta a su expansión internacional, y Perú no fue una elección azarosa, sino una extensión natural del modelo. “BioBox vio en Perú una gran oportunidad dentro de Latinoamérica”, señala Alvarado. La decisión encontró eco en un contexto donde la conciencia ambiental crece y las ciudades buscan soluciones tangibles. Para Alonso Rosenberg, director general de GPO Vallas Perú, la oportunidad era evidente: “Identificamos que, en la mayoría de los municipios, existe la necesidad de mejorar el servicio del reciclaje”.

El aterrizaje en Lima, específicamente en Miraflores, respondió a criterios logísticos y simbólicos. “Creíamos que era un distrito icónico que podría servir como ejemplo”, explica Rosenberg. La recepción fue inmediata, tanto por autoridades como por marcas. Fue el inicio de una narrativa donde la sostenibilidad deja de ser periférica para convertirse en estrategia.

En su primer año en Perú, BioBox alcanzó más de 5.000 descargas de su app y superó los 50.000 envases

reciclados. Aunque incipientes frente a México, las cifras sugieren un potencial de escalabilidad significativo. “Buscamos generar un impacto positivo al reducir residuos y fomentar hábitos de reciclaje”, señala Rosenberg. La meta es cerrar 2026 con 100 máquinas en tres distritos, consolidando una red donde reciclar sea rutina.

En ambos países, el modelo opera bajo una lógica común: transformar el reciclaje en una experiencia accesible y recompensada. El proceso es sencillo: el usuario descarga la app, escanea el código QR de la máquina, registra el envase escaneando su código de barras y lo deposita para recibir puntos canjeables. Detrás, existe una arquitectura que integra tecnología, logística y marketing. “Cada envase reciclado puede generar beneficios que superan su valor monetario”, explica Alvarado. Es una economía donde el valor reside en el comportamiento.

Para las marcas, el modelo representa una conexión distinta con el consumidor. “Cada vez son más los anunciantes que buscan vincularse con acciones de sostenibilidad”, señala Rosenberg. BioBox funciona como una

plataforma híbrida que combina comunicación e impacto tangible, donde la autenticidad adquiere valor estratégico.

Sin embargo, el desafío sigue siendo cultural. Cambiar la percepción del residuo implica reconfigurar hábitos. “Queremos ayudar a crear una verdadera cultura del reciclaje”, afirma Alvarado. La ambición es construir una comunidad donde millones integren esta práctica en su vida cotidiana, entendiendo cada máquina como un punto de aprendizaje.

En este sentido, la evolución del producto acompaña esa ambición. El próximo junio, BioBox lanzará una nueva versión de su app, con mejoras en velocidad y experiencia. La actualización pretende reducir fricciones y consolidar el hábito en un modelo donde cada interacción cuente.

CON LA MIRADA EN EL FUTURO Y LA REGIÓN

Mirando hacia el futuro, la compañía proyecta expandirse a tres países más en Latinoamérica este año. “Nuestra visión es convertirnos en la comunidad de reciclaje más grande del mundo”, afirma Alvarado. Más que aspiración,

es la consolidación de una red de máquinas, usuarios y marcas conectadas por un mismo incentivo.

En Perú, esa visión se traduce en expansión progresiva. “Queremos desarrollar BioBox móviles y nuevos formatos”, adelanta Rosenberg, con el objetivo de llevar el reciclaje a más espacios. La flexibilidad se convierte, así, en un camino de su evolución.

En última instancia, el valor de BioBox no reside solo en cifras, sino en redefinir una conducta colectiva. En un continente de desafíos ambientales urgentes, la innovación puede surgir de pequeños gestos multiplicados a escala. Depositar una botella, escanear un código, acumular puntos: acciones simples con potencial transformador.

La historia de BioBox en México y Perú es la narrativa de una transición: de la conciencia a la acción, un proceso gradual donde el usuario deja de ser pasivo para convertirse en parte activa de una economía circular. En ese movimiento se juega algo más que el reciclaje: la posibilidad de que las ciudades encuentren nuevas formas de relacionarse con sus residuos y, con ello, con su propio futuro. **B**

“NOS LLAMÓ MUCHO LA ATENCIÓN LA CONCIENCIA Y LA CULTURA DEL RECICLAJE, Y QUISIMOS TRAER ESA EDUCACIÓN AMBIENTAL A MÉXICO”.

Por un mejor reciclado

Para Alonso Rosenberg, director general de GPO Vallas Perú, la oportunidad en el país era evidente: “Identificamos que, en la mayoría de los municipios, existe la necesidad de mejorar el servicio del reciclaje”. Foto: Cortesía



LA LLAMA EXCEPCIONAL

Entrevistamos, en exclusiva, a Alain Crevet, el hombre que revivió a S. T. Dupont y su actual CEO, convirtiéndola en una compañía de 84,37 millones de euros y que fabrica unos 40.000 encendedores al año, algunos de los cuales alcanzan valores cercanos a los 60.000 dólares.

Por **GIORGIO ARTURI**



Hay objetos que no necesitan presentación, pero sí quién los defienda. Hay marcas que acumulan historia durante más de un siglo y que, en un momento de descuido, se pierden entre la imitación y el olvido. S. T. Dupont estuvo muy cerca de ese precipicio. La legendaria *maison* francesa, fundada en 1872 y célebre por fabricar los encendedores más elegantes del mundo, atravesaba, a mediados de la primera década de este siglo, una crisis silenciosa: perdía entre 5 y 6 millones de euros al año; sus mecheros habían sido relegados a un rincón oscuro de sus propias tiendas y la dirección apostaba por chamarras de cocodrilo de 15.000 euros que nadie compraba. Una marca con 153 años de historia artesanal estaba, paradójicamente, avergonzada de su producto más icónico.

Alain Crevet lo entendió desde el primer momento en que pisó sus instalaciones, en 2007. No llegó como un salvador ni como un ejecutivo de manual. Llegó como alguien que conocía el objeto desde adentro: su padre fumaba puros, la familia tenía esa tradición y, cuando él cumplió 20 años, su padre le regaló un S. T. Dupont. Era el único objeto de lujo que poseía en ese entonces. Sabía lo que ese pequeño encendedor de bronce significaba: no era un capricho, era un rito de paso. Ese vínculo emocional, invisible en cualquier hoja de balance, resultó ser la clave de todo lo que vendría después.

Dieciocho años más tarde, la historia es radicalmente distinta. S. T. Dupont vale hoy 84,37 millones de euros, genera entre 4 y 5 millones de ebit anual, y sus ediciones limitadas en colaboración con Cohiba, Montecristo o Davidoff se agotan en semanas. La empresa fabrica apenas 40.000 encendedores al año (una decisión estratégica, no una limitación) y cada pieza lleva consigo 60 horas de trabajo artesanal. En los *lounges* de Dubái, Tokio o Nueva York, más de la mitad de los fumadores de puros llevan

un Dupont en el bolsillo. La escasez, lejos de ser un problema, se convirtió en el argumento de venta más poderoso de la casa.

Con formación en Procter & Gamble y una larga trayectoria en LVMH como CEO de Givenchy, Crevet es un hombre que habla de *craftsmanship* y de ebitda con igual fluidez, que entiende tanto el alma de un objeto como la lógica del mercado global del lujo. Lo que sigue es la historia de una marca que recuperó su alma y la de quien hizo posible esa transformación. Una conversación que arranca en una cervecería de Londres, recorre los *cigar lounges* de Dubái y Tokio, y termina con la frase que Crevet escribió en su primer día en la empresa y que, 18 años después, sigue siendo la brújula de todo lo que hace S. T. Dupont.

¿Cómo llegaste a S. T. Dupont y qué encontraste cuando asumiste el puesto de CEO?

Fue prácticamente por casualidad, como ocurre tantas veces en la vida. Yo estaba reunido en Londres con el director general de Harvey Nichols, tratando de presentarle las líneas de Dior y Givenchy. Después de la junta, fuimos a tomar una cerveza y un puro, y en ese ambiente me comentó que en su grupo tenían una pequeña compañía francesa que no funcionaba bien y que estaba perdiendo mucho dinero. Se llama S. T. Dupont, me dijo.

Para mí fue algo especial desde el primer momento. Vengo de una familia donde fumar puros era casi una tradición. Cuando cumplí 20 años y me fui a la universidad por mi MBA, mi padre me regaló un encendedor S. T. Dupont. Era el único objeto de lujo que tenía en ese entonces y tenía para mí un valor simbólico inmenso. Por eso, cuando fui a ver la tienda en París, me sorprendí enormemente: había mucho *ready to wear*, chamarras de cocodrilo blanco de 15.000 euros, artículos de moda que no tenían nada que ver con la historia de la marca. Y los encendedores estaban



Alain Crevet, intrépido y amante de los puros

El CEO cuenta: “Estaba reunido en Londres con el director general de Harvey Nichols. Después de la junta, fuimos a tomar una cerveza y fumar un puro, y me comentó que, en su grupo, tenían una pequeña compañía francesa que no funcionaba bien y estaba perdiendo mucho dinero. Se llama S. T. Dupont, me dijo”. El resto es historia.

en un pequeño rincón al fondo del local, casi escondidos. Eso me dijo todo sobre el problema.

¿Cómo convenciste al dueño de la compañía de apostar por un cambio de rumbo tan radical?

Le expliqué al señor Dickson Poon [el magnate dueño de Dickson Concepts, el *retailer* británico Harvey Nichols y hoy principal accionista de S. T. Dupont] lo que había aprendido en LVMH, donde desarrollamos un seminario que llamábamos “The Art of Luxury Branding”. La idea central era simple pero poderosa: para saber hacia dónde puede ir una marca, primero tienes que entender muy bien sus raíces. S. T. Dupont nació en 1872 fabricando artículos de piel, maletas y cajas de viaje con accesorios de precisión. Su raíz no era la moda, era la artesanía refinada y el accesorio masculino de excelencia. Intentar imitar a Dunhill haciendo *ready to wear* no tenía ningún sentido histórico.

Lo primero que hice cuando llegué a la planta fue visitar al último miembro de la familia Dupont, un señor de 88 años que había trabajado en la firma y la había vendido al señor Poon. Me contó la historia de cómo empezó todo: los clientes, los objetos... Entender las raíces de una marca te brinda todos los elementos necesarios para construir algo interesante hacia el futuro. Eso también se lo expliqué a Poon. Le gustó la visión, me ofreció el puesto, acciones... y yo también compré algunas.

Hoy tiene más del 80% y, por mi parte, alrededor del 4,5%. Cuando llegué, el *revenue* era de 30 millones de euros y la empresa perdía 5 o 6 millones al año. Hoy vale 84,37 millones, con ventas de 65 millones y un *ebitda* de entre 6 y 7 millones. Y lo bueno con mi accionista es que no está presionando para llegar a cientos de millones de facturación. Hacemos una estrategia de limitar la producción, de construir marca, no de crecer a cualquier costo. Eso hace toda la diferencia.

Se dice que S. T. Dupont se convirtió en el Rolex de los encendedores. ¿Cómo lograste reposicionar a los mecheros en el centro del negocio?

La razón fue simple, aunque pocos la veían así. Cuando llegué, el propio accionista y varias personas del equipo creían que el negocio de los mecheros estaba muerto. “La gente ya no va a fumar”, decían. Sin embargo, casi todo el crecimiento posterior, en ventas y utilidades, provino precisamente de los encendedores.

Soy parte de varios *cigar clubs* en París. Cada vez que voy, veo personas que se fuman una caja de Cohiba o Arturo Fuente, puros de 100 dólares cada uno. Van a pagar 2.500 dólares por esa caja y ninguno de ellos va a encender un puro así con un Cricket o un Bic. No vale la pena. Lo *cool*, lo elegante, es el *cling* del Dupont, tener un objeto que es lujo de verdad.

A eso le sumamos una innovación técnica importante. Vi que, en los *lounges*, algunos usaban mecheros de *soft flame* y otros de *torch flame*. Desarrollamos, entonces, el LE Grand Dupont Cling: un encendedor con patente exclusiva que combina ambas llamas en el mismo mecanismo. La primera edición con Cohiba fue de 1.500 piezas y se agotaron en tres semanas. Desde entonces, casi en cada *lounge* alrededor del mundo, cuando voy a Japón o a China, más de la mitad de los fumadores tienen un Dupont.

El cling es parte del ADN de S. T. Dupont. ¿Cómo nació ese sonido tan característico y cómo trabajan para preservarlo?

Fue pura casualidad y buena suerte. Ocurrió en los años 70 u 80, con los mecheros de la línea 2. Algunos tenían ese ruido tan particular y, en Asia, especialmente en Japón, la gente quedó completamente enfervorizada. Cuando llegué a la compañía, solo alrededor del 30% de los mecheros producía el sonido.

Le puse mucha presión al equipo de la planta. Les dije: “Ese sonido es

parte de nuestra identidad y la gente está emocionadísima con él”. Y ellos encontraron la solución: asegurarse de que la parte superior del encendedor siempre fuera de metal, para lograr el efecto campana. Hoy, el 70% de nuestra producción tiene el *cling*.

Además de los encendedores, ¿cómo está compuesto hoy el portafolios de productos de S. T. Dupont?

Los mecheros y artículos de puros representan alrededor del 60% del *turnover* total de la compañía. Luego tenemos un 20% que son las plumas, y funcionan bien por una razón que quizá no es obvia: en un mundo donde todo el mundo manda mensajes de texto, hay gente más joven que quiere recuperar la escritura a mano, valorizando ese ritual.

Y el otro 20% son artículos de piel, de los cuales hacemos entre 200 y 400 piezas al año. Muy exclusivos. Por ejemplo, para la marca Trinidad hicimos un Wine and Cigar Bag: un portafolios con espacio para dos botellas de vino y bolsillos para los puros... y se vendieron todos.

Tienen piezas de Haute Création que alcanzan los 30.000 o 60.000 euros. ¿Cómo funciona ese segmento y qué papel desempeña en la estrategia de la marca?

Dentro de la planta, tenemos un pequeño taller, al que llamamos Haute Création, donde producimos piezas que son verdaderamente extraordinarias. [Se trata de] ediciones especiales en metales preciosos, con mecanismos únicos: una ruleta en la cara del encendedor, un trío de dados integrado o una estatuilla de cuya cabeza se desprende el mechero. Una edición de 100 piezas, valuada en 10.000 dólares cada una, se vendió completa. También hacemos piezas en oro macizo con diamantes que llegan a los 40.000 o 50.000 euros [aproximadamente unos 60.000 dólares], y producimos entre 20 y 30 al año.

La lógica es la misma que Hermès con el Birkin: si no hay *supply*, el deseo crece. Cada mechero implica 60 horas de trabajo artesanal. Tenemos 140 personas en la planta con un nivel de *craftsmanship* altísimo, y hacemos prácticamente todo en Francia: los encendedores, las plumas. Solo los artículos de piel los producimos con dos proveedores en Milán y Florencia, y tenemos la ventaja de que hoy no hay competencia real a este nivel: en el pasado, Dunhill o Cartier tenían expertos en encendedores de lujo, pero hoy somos los únicos que hacemos esto con esta profundidad. En el mejor de los casos, podemos producir 40.000 mecheros en un año, y esa limitación es una decisión estratégica.

S. T. Dupont ha sido, históricamente, una marca masculina. ¿Cómo están reinterpretando la marca para nuevas audiencias y el público femenino?

Así es, aunque mi enfoque ha sido muy parecido al de Rolex: cuando ellos diseñan un Oyster para hombres, el modelo femenino es el mismo diseño en un formato más pequeño. Eso es más o menos lo que hicimos nosotros. Para la colaboración con Romeo y Julieta, por ejemplo, fabricamos el mismo mechero en una versión más compacta pensada para las damas.

Históricamente, la marca tiene un 80% de compradores hombres y un 20% mujeres, y fue así durante 15 o 20 años, pero [el mercado] está cambiando poco a poco. En las tiendas hay muchas mujeres que vienen a buscar un mechero o una pluma para el padre o el novio, y en el surtido encuentran piezas muy elegantes. Diría que hoy estamos evolucionando hacia un 70% hombres y 30% mujeres.

¿Cómo ves la expansión de la marca hacia América Latina y cuál es tu visión del nuevo consumidor de lujo?
El nuevo comprador tiene una noción clara de *lifestyle*. Lo que hacemos es



Dentro de la planta tenemos un pequeño taller, al que llamamos Haute Création, donde producimos piezas [...] verdaderamente extraordinarias [...], ediciones especiales en metales preciosos, con mecanismos únicos”.

muy francés, y hay mucha gente en Asia, Japón o Corea del Sur que valora profundamente el *art de vivre*: tomar tiempo, estar con amigos, disfrutar un buen trago. Hay empresarios de 30 o 35 años que trabajan mucho, pero que también quieren disfrutar en círculos selectos. Tener un Dupont en el bolsillo es tener una parte de ese arte de vivir francés. Y también hay coleccionistas: la última vez que estuve en Dubái para un evento con Habanos, varios de los presentes me enseñaron en el teléfono su colección de encendedores. Eso me dice que el deseo por la marca va mucho más allá del objeto en sí.

Para llegar a ese público joven, trabajamos con creadores de contenido de entre 35 y 45 años, como Kirby Allison o Alex Cigar Dandy, que nos ayudan en Europa del Este, Oriente Medio y Estados Unidos. En cuanto a la expansión en América Latina, estoy buscando *partners* que compartan la pasión por la historia de la marca. La estrategia es abrir tiendas cerca de *cigar lounges* o espacios afines. Hace unos meses, inauguramos en Vietnam,

junto a una Casa del Habano y una tienda de whisky, y funciona muy bien. Abrimos entre cuatro y cinco tiendas por año, siempre donde está el perfil de cliente adecuado.

Para cerrar, ¿con qué frase definirías a S. T. Dupont y hacia dónde va la marca en los próximos años?

Es lo que escribí el primer día que llegué a Faverges, en 2007, cuando me pregunté cómo podía definir a S. T. Dupont. Lo pusimos en inglés, pero la idea era muy clara: “Un objeto excepcional para gente excepcional”. Eso es S. T. Dupont y siempre lo fue. Mientras seamos fieles a esa idea, construyendo con pasión, historia y *craftsmanship* real, el futuro será muy interesante.

Creo mucho en el equipo. Tengo jóvenes de 25 o 28 años, ingenieros, diseñadores, gente de marketing, que vienen y tocan mi puerta con ideas. Nunca las critico. A veces digo: “Esto es genial; esto puede esperar; esto se puede rehacer. La creatividad no la paga solo el sueldo, sino la unión que tienen con la marca, la pasión e incluso con su jefe. Si no tienen eso, puedes pagarles bien y no van a dar lo mejor. Esa es la razón por la cual, después de 18 años, todavía estoy aquí y todavía me emociona cada nueva edición.

Al final de la conversación, cuando Alain Crevet saca del bolsillo su encendedor y lo abre con ese *clink* inconfundible, uno entiende que hay algo en el hombre que va mucho más allá de la gestión corporativa. Hay una historia personal dentro de cada objeto que defiende: la del padre que le enseñó el ritual del puro, la del encendedor regalado a los 20 años como señal de que ya era un adulto y la del CEO que llegó a una compañía en ruinas, eligiendo creerle a su historia, en vez de enterrarla. S. T. Dupont no es solo una marca que fabrica mecheros de lujo: es la prueba de que, cuando alguien entiende por qué algo merece existir, puede devolverle la vida. **15**

DEL EMBOTELLADO MASIVO AL CLING PERFECTO

EL MEXICANO DANIEL HERNÁNDEZ ZUILI DIRIGE LA PRODUCCIÓN Y *SUPPLY CHAIN* DE LA ICÓNICA MANUFACTURA DE FAVERGES. SU HISTORIA ES UN TRATADO SOBRE INTELIGENCIA CULTURAL, ARTESANÍA Y EL PUENTE INVISIBLE ENTRE DOS PAÍSES.

Hay un sonido que no se puede falsificar, ni imitar: el *cling* de un encendedor S. T. Dupont (ese timbre metálico, preciso, casi musical) es el resultado de semanas de trabajo artesanal, una aleación de latón y bronce cortada al milímetro y una simetría en la tapa que guarda secretos celosamente protegidos. Ese sonido sigue resonando en los talleres de Faverges, Francia, gracias a un ingeniero nacido en México: Daniel Hernández Zuili.

Para ser exactos, es franco-mexicano de origen. Hernández Zuili llegó a S. T. Dupont hace dos años, tras una carrera de más de una década en Bacardí, donde dirigió manufactura y *supply chain* para Latinoamérica y, posteriormente, operaciones globales. Fue Alain Crevet, colega desde sus días en Procter & Gamble, quien lo trajo a la *maison* francesa. El salto fue vertiginoso: pasó de líneas de embotellado que producían 10.000 cajas de 9 litros por turno a procesos donde un solo encendedor puede demorar dos semanas en completarse.

“Pasas por la planta y ves a las personas aplicando la laca a mano. Es un proceso milenario que S. T. Dupont hizo suyo”, explica. La casa produce entre 1.000 y 1.300 encendedores por semana en sus líneas principales. Las barras de latón entran por un extremo de la máquina y salen convertidas en cuerpos que son, a la vez, tanque y lienzo de una incipiente obra de arte. La decoración de puntas de diamante se talla en diagonal; la laca (custodiada por Yoann Viard, distinguido como Chevalier des Lettres et des Arts por el Gobierno francés) se aplica capa a capa con la paciencia de un oficio que no admite atajos.



Daniel Hernández Zuili

Durante la entrevista, Hernández Zuili (que además es ingeniero, melómano, tecladista, fanático del metal y el rock progresivo) cuenta cómo gestiona una cadena de suministro que atraviesa continentes: producción en múltiples países, un centro de distribución en las afueras de Lyon y mercados prioritarios en Europa, Asia, Medio Oriente y América. “Los desafíos son tangibles: envíos que antes costaban 1.000 dólares hoy pueden alcanzar los 20.000 por la coyuntura geopolítica global”, dice.

Aun así, su mirada está puesta en Latinoamérica: “Veo un potencial enorme en México. El mercado del puro ha crecido y hay espacio para estos productos”, afirma, con la convicción de quien conoce ambos mundos.

Su trayectoria desafía la linealidad: ingeniero de formación, dedicó 10 años y medio a finanzas antes de migrar a su actual posición. Esa doble visión, dice, es su mayor activo. Pero el verdadero diferenciador, según él, “no es técnico sino humano”, y cita una lección de su maestría (una materia llamada *Competing Through People*) que lo marcó: “El coeficiente intelectual lleva hasta cierto nivel; la inteligencia emocional permite ascender; pero es la inteligencia cultural la que define si un líder sobrevive fuera de su terreno”, confiesa.

Asimismo, añade, “si te quieres poner en los zapatos del otro, primero quítate los tuyos”, recuerda del libro *VENDEDOR AL MINUTO*, de Spencer Johnson. Como buen hijo de madre francesa, pasó todos los veranos de su infancia en París y creía conocer la cultura. “En realidad, no hay día que no aprenda algo nuevo. No puedes conocer una cultura si no creciste en ella. Pero, si tienes la guardia baja y te dejas enseñar, tienes oportunidad de ser exitoso”, explica, como mensaje inspirador, a las nuevas generaciones.

Quizá por eso conectó de inmediato con el corazón de S. T. Dupont. La analogía lo conmueve: los artesanos de Faverges le recuerdan a sus pares mexicanos. En ambos casos, “lo que distingue al producto es la carga emocional, el cariño depositado en cada pieza. Si bien no se ve en la huella digital, está ahí”.

En una industria donde la eficiencia cede paso al *savoir faire*, Hernández Zuili encarna una verdad poco frecuente: el lujo auténtico no se manufactura solo con máquinas, sino con cultura, paciencia y la humildad de quien nunca deja de aprender. **G. A.**



El desafío diario

Tener toda la materia prima para la manufactura de encendedores (arriba, izq.) y conseguir la *lacque de Chine* para ser procesada y aplanada en rodillos (arriba, der.); todo el proceso se hace en el edificio de S. T. Dupont en Faverges (arriba), incluso el diseño de los nuevos motivos (derecha). Una vez procesada, la laca es colocada manualmente y pulida de la misma forma (abajo, izq. y der.).



EL MITO DEL



HUSTLE

POR AÑOS, EL AGOTAMIENTO FUE LA PRUEBA DEFINITIVA DE LA AMBICIÓN. EN LA ACTUALIDAD, LA EVIDENCIA CIENTÍFICA Y LA EXPERIENCIA DE UNA NUEVA GENERACIÓN DE LÍDERES REVELAN QUE EL SOBRESFUERZO CONSTANTE NO ACELERA EL ÉXITO: LO DEBILITA DESDE ADENTRO.

Por **MARIEL FERNÁNDEZ CELIS**

Durante más de una década, el ecosistema empresarial promovió una idea que parecía incuestionable: quien duerme menos, trabaja más horas y vive en modo permanente de urgencia, llega más lejos. La llamada *hustle culture* (esa glorificación del agotamiento casi como una medalla de honor) se convirtió en narrativa dominante en conferencias, redes sociales y biografías de fundadores.

Dormir solo un par de horas, responder mensajes a la mitad de la noche y presumir agendas imposibles era presentado como el precio inevitable que debía asumirse para alcanzar el éxito.

Sin embargo, tanto la evidencia científica como la experiencia de una nueva generación de líderes están desmontando ese mito. Hoy, el alto rendimiento sostenible ya no se asocia con la extenuación ni el agotamiento, sino con la capacidad de proteger la energía mental, gestionar el descanso y sostener la claridad cognitiva a largo plazo. Lo que antes se veía como “disciplina extrema” ahora empieza a entenderse como un modelo ineficiente y, en muchos casos, contraproducente.

Un ejemplo revelador fue documentado en la edición del mes de febrero de esta publicación, a través de la historia de Federico Sandler, ejecutivo que participó en procesos estratégicos de compañías como Mercado Libre y Nubank. Tras años de operar al más alto nivel financiero, Sandler describió haber “dominado Excel, PowerPoint... y el agotamiento”, solo para darse cuenta (en pleno piso de la Bolsa de Nueva York durante una salida a bolsa) de que había alcanzado el éxito profesional a costa de su bienestar personal. Su testimonio funciona como una especie de advertencia sobre el costo silencioso de normalizar el desgaste como parte del camino empresarial.

Casos como el suyo reflejan un fenómeno más amplio que la ciencia ya respalda: la Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo han advertido que las jornadas laborales prolongadas están asociadas con mayores riesgos cardiovasculares, pero también con el deterioro cognitivo progresivo. No se trata solo del cansancio físico, también implica una reducción en la capacidad de concentración, memoria de trabajo y toma de decisiones estratégicas.

EL AGOTAMIENTO

DEJÓ DE SER UNA MEDALLA DE HONOR PARA CONVERTIRSE EN UN INDICADOR DE MALA ESTRATEGIA.

En el mismo sentido, la Universidad de Stanford ha demostrado que la productividad por hora trabajada disminuye de forma marcada cuando se superan las 50 horas semanales y que, después de las 55 vueltas del reloj, el rendimiento adicional es prácticamente nulo. Es decir, el sobreesfuerzo no solamente es agotador: también es ineficiente. Se invierten más horas para obtener resultados marginales, mientras se acumula un desgaste mental que afecta la visión estratégica, la creatividad y la capacidad de anticipar riesgos a largo plazo.

En esta línea, la American Psychological Association ha vinculado el estrés laboral crónico con disminuciones medibles en la función ejecutiva, esa capacidad que nos permite planificar, priorizar y tomar decisiones complejas. El cerebro agotado no es más productivo (más bien, todo lo contrario). Se vuelve más impulsivo, menos creativo y más propenso a errores. El relato de Sandler coincide con toda esta evidencia: el desgaste no llega como un colapso repentino, sino como una acumulación de pequeños hábitos normalizados (dormir menos, posponer la vida personal, sentir culpa al descansar) que terminan por afectar la claridad mental. Esa normalización

del agotamiento es, precisamente, uno de los pilares de la cultura del *hustle*.

La neurociencia también refuerza este punto desde otro ángulo clave para los negocios: la creatividad. Estudios publicados en *Nature Reviews Neuroscience* muestran que la innovación requiere una alternancia entre concentración y descanso. El cerebro necesita pausas para consolidar información y generar conexiones nuevas. Es un hecho: el descanso es clave para el rendimiento. Investigadores de la Universidad de California en Santa Bárbara encontraron que las personas que tomaban breves *breaks* mentales mejoraban su desempeño en pruebas de pensamiento creativo, frente a quienes trabajaban sin interrupciones. Al eliminar esos espacios de recuperación, se interfiere directamente con el proceso creativo que tanto se presume que valoramos en la cultura actual.

Además, el agotamiento sostenido tiene un efecto acumulativo que rara vez se menciona en el discurso de negocios: la reducción progresiva de la motivación real. Cuando la fatiga mental se convierte en un estado permanente, la capacidad de disfrutar el proceso disminuye, debilitando el sentido de

propósito y aumentando la probabilidad de abandono prematuro de proyectos prometedores.

Frente a esta evidencia, una nueva generación de emprendedores, profesionales y empresarios está replanteando la ecuación del éxito. El enfoque ya no se centra en maximizar horas, sino en optimizar energía, atención y claridad mental. Un reporte de McKinsey & Company sobre bienestar organizacional señala que las personas con mayor equilibrio entre vida personal y laboral muestran niveles superiores de productividad sostenida y menor desgaste emocional. *Harvard Business Review*, por su parte, ha documentado que los equipos con culturas que respetan límites y tiempos de recuperación toman decisiones más acertadas a largo plazo y cometen menos errores estratégicos.

El activo más valioso de una empresa es la claridad mental de quienes la dirigen.

Aceptar este cambio implica redefinir lo que consideramos rendimiento. La productividad consciente se basa en “hacer mejor”, no simplemente en “hacer más”. Implica priorizar tareas de alto impacto, proteger espacios de trabajo profundo sin interrupciones y asumir el descanso como parte del proceso estratégico y no como una recompensa ganada tras jornadas imposibles.

En Latinoamérica, donde históricamente el esfuerzo extremo ha sido visto como virtud empresarial, esta conversación comienza a ganar fuerza. La experiencia de líderes que han vivido el modelo tradicional y han decidido replantearlo (como el caso de Sandler) muestra a una generación que aspira al éxito sin tener que sacrificar su estabilidad emocional y tampoco su propósito personal.

La cultura del *hustle* nos prometía velocidad, pero, a menudo, solamente generó desgaste. El nuevo modelo



Mariel Fernández Celis

Es inversionista en más de 12 empresas y cofundadora de Sesén Company, una fábrica y marca de suplementos especializados, líder en el espacio de *wellness*. Fiel creyente de un modelo de negocio rentable, humano y con propósito, ha compartido su visión empresarial en distintos foros sobre liderazgo y emprendimiento, así como en diversas publicaciones impresas y *online*.

apuesta por la sostenibilidad cognitiva, la claridad estratégica y, sobre todo, la energía bien administrada. En la economía actual, donde la ventaja competitiva proviene de la creatividad, la innovación y la toma de decisiones complejas, un cerebro descansado

resulta ser más valioso que una agenda saturada.

Dejar atrás el mito del *hustle* no es renunciar a la ambición: es aprender a proteger la mente que la hace realidad.

Es por ello que la *hustle culture* no cayó porque la ambición haya pasado de moda, sino porque la evidencia y la experiencia demostraron que el agotamiento no es una estrategia sostenible de crecimiento.

Las nuevas generaciones están entendiendo algo fundamental: el activo más valioso de cualquier proyecto no es el capital, la tecnología ni la red de contactos, sino la claridad mental de quienes toman las decisiones.

En un entorno donde la innovación y la creatividad definen la ventaja competitiva, proteger la energía cognitiva se vuelve un acto estratégico, más que un lujo personal.

Es así que el éxito futuro pertenecerá a quien logre sostener su visión, enfoque y bienestar durante el tiempo suficiente para convertir una idea en un legado. **F**

**UN CEREBRO AGOTADO
TOMA DECISIONES
URGENTES; UN CEREBRO
DESCANSADO TOMA
DECISIONES INTELIGENTES.**

Bienvenidos a la dolarización digital



Por **JOSÉ LUIS DÍAZ RIVERA**

M

ientras
el mundo
desarrollado
debate si

EN UNA
ENTREVISTA
EXCLUSIVA,
FELIPE GALVIS,
COFUNDADOR
DE LA **STARTUP**
OPENTRADE,
CUENTA CÓMO
SU EMPRESA ESTÁ
CONSTRUYENDO
LA 'PLOMERÍA
INVISIBLE'
QUE ESTÁ
TRANSFORMANDO
LAS FINANZAS EN
AMÉRICA LATINA.

las stablecoins son el futuro, América Latina ya las está usando para resolver problemas del presente, y OpenTrade es uno de los protagonistas de esta revolución del dólar digital.

Fundada por un equipo latinoamericano que es liderado por Felipe Galvis, con una inversión (a la fecha) de 15,7 millones de dólares, lo que la convierte en una startup de Serie A, la empresa construye la "plomería invisible" que permite a bancos, fintechs y empresas integrar monedas estables en sus operaciones.

OpenTrade opera en Colombia y el resto de la región brindando respuesta a un problema concreto: América Latina necesita la infraestructura institucional para operar con *stablecoins* de manera regulada y eficiente.

Desde su aparición, en 2022, y operando con alianzas estratégicas, como Belo en Argentina, Litio en Colombia y Buenbit en México, la firma se enfocó en tres desafíos críticos: custodia institucional, liquidez eficiente (conversión peso-*stablecoin*-peso) y cumplimiento regulatorio en jurisdicciones complejas. No se trata de un *exchange* para *retail*, sino que es la infraestructura *backend* que hace posible que las instituciones ofrezcan servicios cripto sin "enloquecer" en el proceso.



**Argentina,
Venezuela, Colombia,
México... comparten
un denominador
común: desconfianza
en la moneda local,
acceso limitado
a dólares físicos,
sistemas bancarios
con comisiones
abusivas y una
población cada vez
más digital”.**

Para conocer su operación y el sustancial aporte que están realizando en cuanto al dólar digital, hablamos con Felipe Galvis, cofundador de OpenTrade. Nacido en Colombia y actual residente de Miami, Galvis cuenta cómo su empresa está construyendo la “plomaría invisible” que está transformando las finanzas en nuestro territorio.

Spoiler: no se trata de tecnología por tecnología, se trata de sobrevivir a la inflación.

Empecemos por lo básico: ¿Qué es OpenTrade y cuál es su misión?

OpenTrade es una plataforma de infraestructura que permite a instituciones financieras y empresas acceder al ecosistema de *stablecoins* de manera regulada y eficiente. Piénsalo como el puente entre el mundo financiero tradicional y el universo de las monedas estables digitales.

No somos un *exchange*, donde vas a *tradar memecoins* a las 3 de la mañana. Somos la infraestructura *backend*

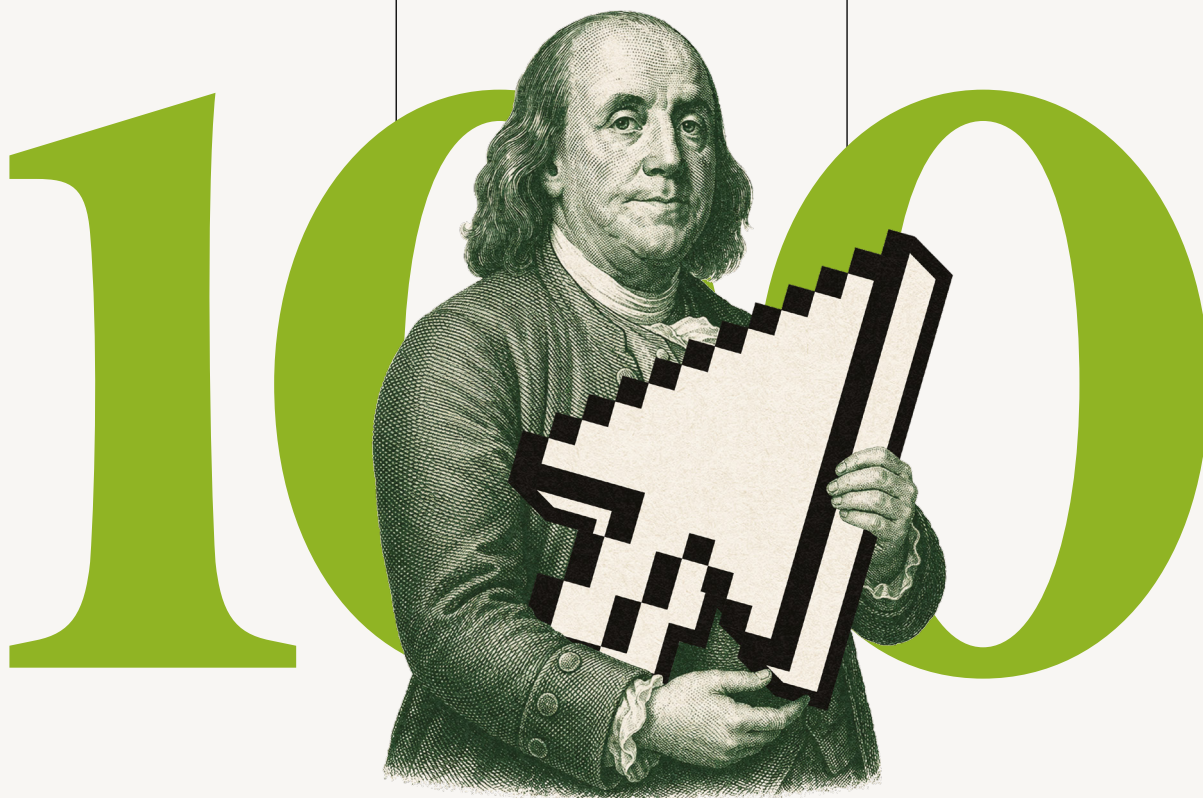
que permite a bancos, fintechs y empresas de remesas integrar *stablecoins* en sus operaciones. Básicamente, construimos las tuberías por donde fluye el dinero digital.

En otras palabras, ustedes son como el sistema de alcantarillado: nadie piensa en ustedes... hasta que de pronto algo falla.

[Risas] Exactamente. Si lo haces bien, nadie nota que estás ahí. Nuestro trabajo consiste en que todo fluya sin fricción, sin que el usuario final tenga que entender [necesariamente] qué es una *blockchain*.

Hablemos del “elefante en la habitación”: ¿Por qué América Latina y las *stablecoins*?

América Latina no adoptó las *stablecoins* por moda. Las adoptó por necesidad pura y dura. Cuando tu moneda pierde 50% de su valor en un año, dolarizarte digitalmente no es una opción *cool*: es supervivencia financiera.



Argentina, Venezuela, Colombia, México... comparten un denominador común: desconfianza en la moneda local, acceso limitado a dólares físicos, sistemas bancarios con comisiones abusivas y una población cada vez más digital.

Las *stablecoins* resuelven estos problemas simultáneamente. Te dan acceso a una moneda estable, sin necesidad de cuenta bancaria en Estados Unidos, con transferencias instantáneas y comisiones mínimas. Es como tener dólares en tu bolsillo digital, disponibles 24/7.

Pero hay diferencia entre “necesitar” algo y tener la infraestructura para usarlo a escala. Ahí es donde entran ustedes, ¿correcto?

Exacto. Un usuario *retail* puede descargar MetaMask y comprar USDT en Binance. Pero ¿qué pasa cuando un banco quiere ofrecer cuentas en *stablecoins*? ¿O cuando una empresa de remesas quiere liquidar en USDC cumpliendo regulaciones locales? Ahí falla la infraestructura actual. En ese momento, entramos nosotros.

¿Qué significa exactamente “construir infraestructura”?

Crear los rieles sobre los cuales se mueven las *stablecoins* de manera segura, eficiente y cumpliendo regulaciones. Tenemos tres pilares:

Custodia institucional. Se trata de soluciones con estándares bancarios: multifirma, auditorías, seguros, segregación de activos.

Liquidez y *on/off ramps*: Convertir moneda local a *stablecoins* eficientemente, con *pools* de liquidez e integraciones con sistemas de pago locales.

Compliance y regulación: Infraestructura para cumplir con AML, KYC, *reporting* fiscal. Nos encargamos de la complejidad técnica y regulatoria para que nuestros clientes se enfoquen en su propuesta de valor.

Pregunta incómoda: el mundo cripto está lleno de empresas que



José Luis Díaz Rivera

Ha participado en el mercado financiero, básicamente en el Mercado de Valores, desde 1983. Es graduado en el curso Diplomado en DEFI y Cripto en Learning Heroes en España. Tiene dos años operando en el mercado de criptomonedas tanto *spot* como *stake* y *pools*.



**En 5-10 años,
la distinción entre
‘dinero digital’ y
‘dinero tradicional’
será irrelevante”.**

prometieron revolucionar las finanzas, pero que terminaron siendo fraudes. ¿Qué hace diferente a OpenTrade?

Gran pregunta, válida después de FTX, Celsius y tantos otros. La diferencia está en nuestro enfoque: no somos un banco cripto ni prometemos rendimientos mágicos. Somos infraestructura pura. No tocamos fondos de usuarios finales, no ofrecemos *yield* del 20%, no hacemos préstamos apalancados.

Trabajamos con instituciones reguladas: bancos, fintechs licenciadas, empresas de remesas autorizadas. Y somos transparentes: todo está auditado, todo tiene reportes, todo es trazable.

[Veamos] casos de uso concretos. ¿Qué están haciendo sus clientes?

Tenemos varios, a saber:

Remesas: Liquidar envíos en *stablecoins* en lugar de SWIFT. Resultado: transferencias en minutos, comisiones fraccionadas. El remitente envía dólares, el receptor recibe pesos, pero en medio viajó como USDC. Nadie tuvo que entender *blockchain*.

Comercio internacional: Empresas liquidan pagos internacionales en *stablecoins*. Valioso en países con controles de capital. En lugar de esperar semanas, liquidación en minutos.

Pagos B2B transfronterizos: Empresas pagan a proveedores latinoamericanos en *stablecoins*, evitando *spreads* cambiarios abusivos.

Preservación de valor: Es el más simple, pero importante: personas y empresas que quieren mantener valor en dólares digitales sin cuentas en el extranjero.

Ese último punto es casi político. Están ofreciendo dolarización sin permiso del Gobierno.

Es delicado, pero real. No promovemos la dolarización, simplemente respondemos a la demanda del mercado. Cuando la inflación está descontrolada, la gente busca alternativas. Las *stablecoins* democratizan el acceso a esa preservación de valor.

Esto plantea preguntas importantes para reguladores. Pero la respuesta no puede ser prohibir. Eso empuja la actividad a la clandestinidad. La respuesta debería ser regular inteligentemente y mejorar las políticas monetarias.

Hablemos del panorama regulatorio. América Latina no es conocida por su claridad en temas cripto.

Es un desafío constante. Tienes países como El Salvador, que adoptaron Bitcoin; países como Brasil, avanzando en marcos regulatorios claros; y países en “modo esperar y ver”.

Lo interesante es que los reguladores entienden que las *stablecoins* son

diferentes de las criptomonedas especulativas. Una *stablecoin* respaldada 1:1 con dólares es más parecida a un instrumento financiero tradicional que a Bitcoin. Trabajamos proactivamente con reguladores. Explicamos qué hacemos, cómo lo hacemos y qué salvaguardas tenemos. En muchos casos, están más abiertos de lo que la gente piensa.

Pregunta técnica: ¿Cómo manejan los costos de transacción blockchain?

Operamos en múltiples *blockchains*: Ethereum, Polygon, Solana, Stellar. Cada una tiene características diferentes de costo, velocidad y seguridad.

Para los pagos *retail*, usamos *chains* de bajo costo, donde las transacciones cuestan fracciones de centavo. Para las liquidaciones institucionales grandes, lo que utilizamos es Ethereum Mainnet, aunque sea más caro.

Lo importante: el costo *blockchain* es órdenes de magnitud más barato que sistemas tradicionales. SWIFT cuesta 30 y 50 dólares. Polygon cuesta 0,01 de dólar.

¿Hacia dónde va esto? ¿Cuál es el estado final?

Creo que en [los próximos] cinco a 10 años, la distinción entre “dinero digital” y “dinero tradicional” será irrelevante. Lo que veo para América Latina es:

Bancos ofreciendo cuentas en *stablecoins* como servicio normal. Gobiernos lanzando CBDC compitiendo con *stablecoins* privadas. Sistemas de pago contruidos nativamente en *blockchain*. Y mayor interoperabilidad entre *blockchains* y sistemas tradicionales.

¿Por qué OpenTrade es el equipo que va a construir esta infraestructura?



Felipe Galvis

El entrevistado comentó los pormenores de su misión: “Hacer que todo fluya sin fricción, sin que el usuario final tenga que entender [necesariamente] qué es una *blockchain*”.



Mientras el mundo desarrollado debate el futuro teórico de las finanzas descentralizadas, América Latina está construyendo ese futuro en tiempo real, no por ideología, sino por necesidad”.

No somos los únicos. Es un mercado grande para varios jugadores.

Lo que nos diferencia es nuestro entendimiento profundo de América Latina. Somos latinoamericanos construyendo para latinoamericanos, entendiendo problemas específicos: controles de capital, inflación, sistemas bancarios ineficientes.

Tenemos un enfoque balanceado entre innovación y responsabilidad. Estamos construyendo infraestructura financiera crítica. Eso requiere seriedad y profesionalismo. Y entendemos que esto no es sobre tecnología por tecnología. Es sobre resolver problemas reales para personas reales. La *blockchain* es solo una herramienta.

Mientras el mundo desarrollado debate el futuro teórico de las finanzas descentralizadas, América Latina está construyendo ese futuro en tiempo real. No por ideología, sino por necesidad.

OpenTrade y empresas similares están desarrollando el presente de las finanzas para una región que no puede esperar a que los sistemas tradicionales se pongan al día.

La ironía es deliciosa: la región históricamente “receptora” de innovación financiera ahora lidera en una de las áreas más transformadoras de las finanzas modernas.

Esto no es sobre tecnología *cool*. Es sobre sobrevivir a la inflación, acceder a dólares cuando tu gobierno te lo dificulta y enviar dinero a tu familia sin que un banco se quede con 10% en comisiones.

Como dijo Gil Scott-Heron: “La revolución no será televisada”. Será transferida, liquidada y confirmada en *blockchain*. Y probablemente no te darás cuenta hasta que un día notes que enviar dinero a otro país es tan fácil como enviar un WhatsApp.

Bienvenidos, la dolarización digital ya está aquí. **F**

ForbesLife

PERÚ

La raíz del espacio

PARA DAVID MUTAL, LA ARQUITECTURA DEBE SER COHERENTE CON EL ENTORNO QUE HABITA E IR AL FONDO DE SUS CAUSAS, MÁS ALLÁ DE LOS CÁNONES ESTÉTICOS Y TENDENCIAS VERDES.



HABITAR LA COHERENCIA

Encontrar el espacio donde convergen técnica y armonía guía la práctica de David Mutal, una disciplina que lo invita a reflexionar sobre su verdadero *leitmotiv*.

POR **MANUEL GRAJALES**

“

La arquitectura por la arquitectura ya se acabó”, reflexiona David Mutal, para quien los proyectos de esta disciplina deben integrarse al entorno para ser más coherentes con el espacio que habitan.

“La arquitectura no puede ser autorreferencial. Creo que la belleza que uno busca, la armonía, por lo menos en lo que hacemos en el estudio, siempre tiene que estar conectada a su situación”, ahonda como una manera de explicar que más allá de incorporar en los nuevos desarrollos corrientes y técnicas recientes como la biofilia, el reciclaje del agua o el uso de más luz natural, estos deberían responder a una situación mucho más compleja que el simple hecho de acercarse a cánones superficiales de estética y lujo.

“Incorporarle toda la tecnología verde a un proyecto a mí no me parece suficiente. Es más

DAVID MUTAL ARQUITECTOS



INCORPORAR TODA LA TECNOLOGÍA VERDE A UN PROYECTO ARQUITECTÓNICO A MÍ NO ME PARECE SUFICIENTE. ES MÁS PROFUNDO QUE ESO”.

DAVID MUTAL
ARQUITECTO

PATRIMONIO Y PRESENTE

Eso es, en parte, gracias a una visión de estas disciplinas que lo ha llevado a diversificar los proyectos de su estudio. Su trabajo abarca desde la intervención del patrimonio, como en el Hotel B en Lima, hasta la Casa Azul, obra con la que obtuvo el primer lugar en la categoría de Intervención del Patrimonio de 2024 en la Bienal de Arquitectura Peruana, un encuentro donde ha sido distinguido en seis ocasiones. El diseño original de la Casa Azul data de 1908 y está construida principalmente en adobe, quincha y otros materiales tradicionales de la arquitectura republicana.

David es claro al afirmar que, aunque le parece interesante el patrimonio, no se considera un experto en ello. “Nosotros trabajamos de cerca con quienes sí lo son y más bien lo que hacemos es adecuar un edificio antiguo a un nuevo uso, más contemporáneo. Para ello nos gusta entender las lógicas del pasado y luego usarlas de una manera más actual. Es una especie de contemporaneidad conectada, y no la arquitectura por la arquitectura, sino como un diálogo con el espacio”.

Si bien disfruta mucho esta veta, reconoce que en realidad lo que más le gusta es reaccionar a las situaciones y diversificar sus propuestas de diseño, lo cual encuentra más estimulante y revitalizante en términos de creatividad; de otra forma, considera, se puede volver repetitivo.

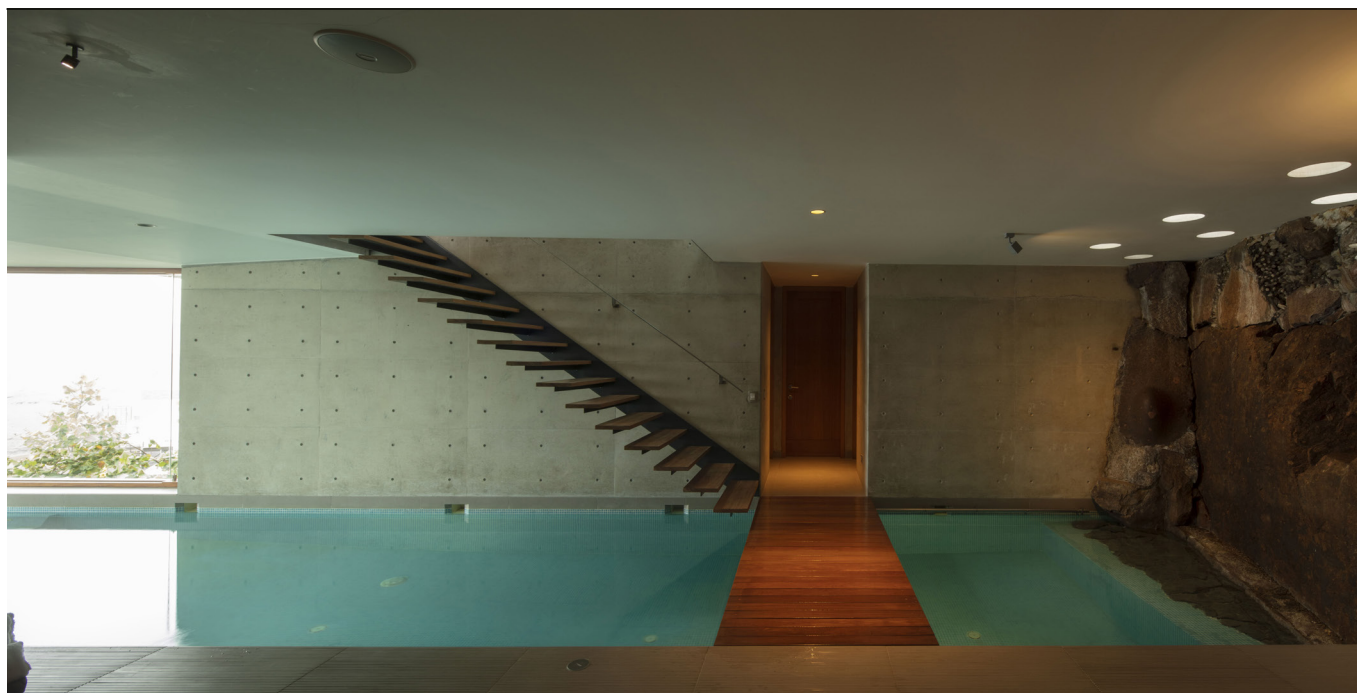
Debido a ello, buena parte de su práctica se enfoca también en diseñar edificios residenciales

Alternancias

En sentido del reloj, de izquierda a derecha: Casa El Silencio, Hotel B y Casa Azul. La obra de David Mutal Arquitectos incluye en su espectro a lo residencial y lo patrimonial.

profundo que eso”, dice el arquitecto, quien tras formarse en Lima se mudó a Inglaterra para estudiar en la Architectural Association School of Architecture de Londres. Ahora su firma está presente tanto en Perú como en Argentina, Brasil y Estados Unidos.

Peruano de primera generación, confiesa que cuando se fue a vivir a Inglaterra lo hizo sin saber si volvería al país. Sin embargo, “tenía mucha impaciencia de construir y diseñar, y las primeras oportunidades se dieron en Perú”. Desde aquí ha consolidado una sólida trayectoria que lo llevó a fundar su estudio homónimo, David Mutal Arquitectos. En 2019, incluso, se publicó un libro monográfico sobre su obra, además de haber sido incluido en listas internacionales de las mejores firmas de arquitectura de Latinoamérica y formar parte de los 50 peruanos más creativos de FORBES PERÚ en 2023.



y casas de alta gama, en las cuales se juega con aspectos mucho más contemporáneos. Eso sin abandonar, del todo, un matiz que está estrechamente ligado a su vida, puesto que, al crecer en una familia entregada al arte, de pequeño acompañaba a sus padres a visitar las ruinas arqueológicas y el patrimonio cultural de Perú.

Incluso, recuerda que el taller de su madre estaba en una antigua casona republicana de principios del siglo XX, edificada con técnicas de adobe y madera. “Entonces, hay cosas, materiales, que han estado muy presentes en mi historia personal y mi formación”.

ANTE LA MATERIALIDAD

Sin embargo, a Mutal no le fascina la idea de transformar esa influencia histórica del país en una identidad. No está interesado —resalta— en desarrollar un “neoprecolombino” o nada que se le parezca en su práctica como arquitecto, “pero uso el concreto y me encanta lo que hacemos con esa referencia, de tocar la piedra, el adobe, de reaccionar ante esa materialidad, lo cual no es tan usual en otros países”.

Eso lo traslada a sus más recientes proyectos, como las residencias privadas desarrolladas en entornos más rurales, en las cuales incorpora el adobe, la madera y la caña. Esto tiene dos objetivos principales: reducir la emisión de contaminantes y que constructivamente los proyectos sean más armoniosos con el entorno.



LA FORMA EN QUE REACCIONAMOS ANTE LA MATERIALIDAD EN PERÚ NO ES TAN USUAL EN OTROS PAÍSES”.

Para él, lo fascinante es que en Perú se puede decantar entre una diversidad de opciones de materiales que han sido resultado de su propio desarrollo histórico. Antes de que Lima adquiriera esta predominancia como ciudad capital y el concreto y el ladrillo entraran como sinónimo de modernidad, en la zona de la selva se construía con madera; en la sierra, con piedra; y en la costa, con adobe y madera, siempre tomando en cuenta el entorno.

Porque sí, David Mutal está interesado en esta búsqueda medioambiental; no obstante, es claro al reiterar que la arquitectura en general es un modelo interesante de otras cosas al tener un carácter multidisciplinar, por lo que la belleza que proyecta a través de sus diseños debe venir de una armonía que se gesta en una raíz mucho más profunda que la mera estética. **f**

Visión contemporánea

La obra residencial de Mutal incorpora un acento vital conectado íntimamente a sus referencias.

REFUGIO COMPARTIDO



Azar ha dedicado más de 15 años a la acción humanitaria global, liderando misiones en conflictos y protegiendo a personas migrantes y desaparecidas en México. En medio de esa intensidad, encontró en los rituales de baño un refugio íntimo: espacios de calor que le devolvieron la claridad y el sosiego frente a la dureza del mundo.

Hoy, esa experiencia se transforma en legado. A través de la “Diplomacia de la Sauna”, difunde la cultura del baño como práctica de resiliencia y teje puentes culturales desde México. Como coorganizadora de este encuentro (impulsado por Humans Who Bathe, en colaboración con el embajador de Finlandia en México, Ari Mäki), reivindica el sauna como un espacio donde la diplomacia se ejerce desde la igualdad y la conversación honesta.

LENGUAJE UNIVERSAL

Reconocido en 2020 como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO, el sauna finlandés trasciende lo físico. En tiempos de fragmentación, se torna en un lenguaje común. Históricamente, figuras como el expresidente finlandés Martti Ahtisaari la convirtieron en escenario de mediación; en ese vapor, los adversarios lograban instantes de humanidad y acuerdos que, en la formalidad, parecían inalcanzables.

Esta práctica ha evolucionado desde la resolución de conflictos geopolíticos hasta diálogos climáticos en ciudades como Nueva York. Además, ha impulsado proyectos como “Sauna Aid”, que lleva saunas portátiles a zonas de desastre o guerra, como Ucrania. Es un gesto de acompañamiento profundo: restaurar el cuerpo para reconstruir, poco a poco, lo invisible.

La experiencia compartida con Azar, junto a la hospitalidad de Pinja y Emmy, portavoces de la cultura finlandesa, demuestra que, al final, la diplomacia del sauna emerge como un puente sereno que invita al diálogo y a repensar, entre el calor y el contraste del agua fría, los desafíos del presente. **15**

E N LA CABINA, aunque la temperatura rebasa los 70 °C, la estancia resulta agradable. Huele a madera y esencia de la *vihta* (un manojito de ramas de abedul usado para activar la circulación). Azar Eskandarpour toma el *kauha* y vierte agua sobre las piedras calientes. Surge entonces el *löyly* (vapor, en finlandés). Me siento acogida por la naturaleza y por mujeres que comparten una tradición que promueve mucho más que bienestar físico.

El sauna finlandés es mucho más que calor: es una red de apoyo y confianza donde las barreras caen, los lazos sociales se fortalecen y la diplomacia recupera su lado más humano.

POR SHEILA RAMÍREZ



¿QUIÉN COCINARÁ EL MAÑANA?

S. Pellegrino Young Chef Academy Competition regresa para arrojar luz sobre el talento emergente de Latinoamérica y el Caribe.

POR **SHEILA RAMÍREZ**



Las miradas del mundo culinario se posan sobre la nueva edición de S. Pellegrino Young Chef Academy Competition. Del 27 al 30 de septiembre de 2026, la Ciudad de Panamá será la sede de la Final Regional de Latinoamérica y el Caribe. En esta cita crucial, 15 finalistas menores de 30 años competirán con sus platos insignia por un pase directo a la Grand Finale en Milán, programada para 2027.

Para elegir a quienes representarán el talento de la región, la academia ha convocado a un jurado de indiscutible prestigio. Entre ellos destaca el peruano Jaime Pesaque, chef ejecutivo de Mayta. Su participación, destacan los organizadores, aporta un valor fundamental; su cocina es un referente global en el diseño de cadenas de valor justas que conectan directamente a los pequeños productores locales con la alta cocina, demostrando cómo la biodiversidad y la identidad ancestral pueden traducirse en una propuesta contemporánea de impacto positivo.

Al ser consultado por el gastrónomo panameño Jorge Chanis —colaborador de Fine Dining Lovers— sobre qué detalles revelan el verdadero talento detrás de un plato, Pesaque fue contundente: “Creo que el talento de un chef se ve en los detalles simples: el respeto por el producto, el equilibrio de sabores y la capacidad de emocionar con un plato sin necesidad de exagerar”.

Junto a Pesaque, el panel se enriquece con la visión de Marsia Taha Mohamed, quien ha posicionado la cocina de Bolivia fusionando ciencia, biodiversidad y el empoderamiento de comunidades originarias; el brasileño Luiz Filipe Souza, reconocido por su innovación técnica; Jaime David Rodríguez Camacho, fiel promotor de la memoria culinaria del Caribe colombiano; y Alejandra Navarro, defensora de la herencia de la despensa mexicana.

Quien logre conquistar el paladar de los jueces en esta semifinal regional viajará a Milán para competir por el codiciado S. Pellegrino Young Chef Academy Award. Sin embargo, el certamen también entregará tres reconocimientos paralelos diseñados para premiar la integralidad del cocinero. Entre ellos, el S. Pellegrino Social Responsibility Award, enfocado en las prácticas sostenibles y el impacto social; el Acqua Panna Connection in Gastronomy Award, que celebra el equilibrio perfecto entre tradición y modernidad; y el Fine Dining Lovers Food for Thought Award, otorgado al plato que mejor represente la visión personal y la voz propia del creador.

REGLAS DE ORO

El camino hacia estos reconocimientos se sostiene sobre tres pilares indispensables. El primero es la maestría técnica, que evalúa el conocimiento profundo de la materia prima

Semifinal regional

El ganador de esta etapa clasificará a la final internacional en Milán, donde competirá por el S. Pellegrino Young Chef Academy Award. Durante la edición 2024-2025 de la competencia, Rafael Bayona ganó el Premio S. Pellegrino a la Responsabilidad Social (votado por la Sustainable Restaurant Association) en la región de Latinoamérica y el Caribe.

y la precisión en su ejecución. El segundo es la originalidad, entendida como la destreza para consolidar un sello propio que responda con autenticidad a los tiempos actuales. Finalmente, se juzga el propósito, un criterio que busca descifrar qué lugar ocupa el cocinero en el presente y qué huella desea dejar en el sector en los años venideros.

PULSO DEL TALENTO PERUANO

La presencia de la gastronomía peruana mantiene su vigencia en las finales regionales de Latinoamérica y el Caribe de S. Pellegrino Young Chef Academy Competition. Al analizar las últimas ediciones, más que un repliegue, lo que se observa es una evolución en la naturaleza de su impacto, marcada por un cambio sutil pero significativo en las cifras de participación.

En la edición 2022-2023, el país se posicionó con dos cocineros: Segundo Panduro Ruiz y Ralf Zúñiga Accostupa, dentro de la prestigiosa lista de los quince finalistas de la región. Para la convocatoria de 2024-2025, la representación se concentró en un único nombre: Rafael Bayona, proveniente de las cocinas del célebre restaurante Central.

Aunque el triunfo absoluto de la región se lo llevó la panameña Gabriela Sarmiento,

CRITERIOS OFICIALES

COSTO DE INSCRIPCIÓN	Gratuita. No se requiere ningún tipo de pago.
REPRESENTACIÓN GEOGRÁFICA	El candidato compite en representación del país y de la región donde reside y trabaja actualmente, sin importar su nacionalidad de origen. Esta zona se mantiene fija durante todo el concurso.
TIPO DE PLATO PERMITIDO	Exclusivamente platos principales (primeros platos o platos fuertes). No se permiten postres, pasteles ni entrantes. Los chefs de pastelería pueden participar si se ajustan a esta norma.
EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo un año de experiencia a tiempo completo como ayudante de cocina, jefe de partida, jefe de cocina o segundo de cocina (en uno o más restaurantes o empresas de catering).
SITUACIÓN LABORAL ACTUAL	Es requisito obligatorio estar empleado activamente al momento de presentar la solicitud.
CHEFS PRIVADOS	Elegibles únicamente si cumplen con el requisito de haber trabajado un año a tiempo completo en restaurantes o catering y pueden aportar referencias.
ESTUDIANTES Y AFICIONADOS	No elegibles. El concurso está restringido exclusivamente a profesionales en activo.

Fuente: www.sanpellegrinyoungchefacademy.com



Bayona no regresó con las manos vacías; al contrario, dejó una huella valiosa al adjudicarse el S. Pellegrino Social Responsibility Award, un galardón colateral global que reconoció la sostenibilidad y el arraigo cultural de su plato "Amazonas".

Esta transición de dos finalistas a uno, coronada por un premio internacional de sostenibilidad, demuestra que el certamen va más allá de la competencia técnica; premia la integridad de profesionales que reflejan en sus platos un compromiso real con su entorno.

Así, la evolución de estas cifras plantea un balance sobre la dinámica de las nuevas generaciones en un país que sigue siendo el gran epicentro culinario de Sudamérica. Con las inscripciones para la nueva edición cerradas este 9 de junio de 2026, el camino para la actual delegación empieza a trazarse con la mirada puesta en el futuro de la alta cocina. **F**

NUEVO

FONDO LIBRE HABITAT

INVIERTE CON UNA RENTABILIDAD
QUE SOBREPASÓ LOS LÍMITES
DE LA TIERRA

42.70%

PROMEDIO SPP: 39.29%

Rentabilidad Nominal Acumulada del
FONDO DE PENSIONES TIPO 3 a 1 AÑO
(abril 2025 / abril 2026)

FERNANDO FIGUEROA
EXPERTO PERUANO DE LA NASA

» LIBRE
DISPONIBILIDAD

» LIBRE DE
IMPUESTOS

INVIERTE HOY EN

WWW.AFPHABITAT.COM.PE/FONDOLIBRE



La excelencia se reconoce. *La confianza se construye.*

En **Scotia Wealth Management**, a través de un equipo de especialistas a nivel local y global brindamos una asesoría patrimonial holística, apoyamos a nuestros clientes a planificar y potenciar sus proyectos en cada aspecto de su vida: su familia, su negocio y su futuro. Esto es lo que llamamos **Total Wealth**.



Scotia Wealth Management®